

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA**

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

**Zefektivnění Interního auditu
Company Internal audit performance improvement**

Student: Bc. Ondřej Tylich
Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2010

Příloha 3: Zadání diplomové práce

Místopřísežné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury“

V Ostravě dne 30. dubna 2010

.....

Ondřej Tylich

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Jindře Peterkové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji jednateři p. Zimovi a celkově skupině podniků Rekaz za poskytnuté informace a konzultace.

OBSAH

1	ÚVOD	7
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	9
2.1	Interní audit	9
2.1.1	Hodnota interního auditu	11
2.1.2	Interní auditor	12
2.1.3	Auditorské pracoviště	15
2.2	Fáze zavádění interního auditu	15
2.2.1	Plánování interního auditu	16
2.2.2	Příprava interního auditu	18
2.2.3	Realizace interního auditu	18
2.2.4	Vyhodnocení a monitoring	20
2.3	Metody a postupy pro zefektivnění interního auditu	21
2.3.1	Benchmarking v interním auditu	22
2.3.2	Self auditing	23
2.3.3	Model excellence EFQM	24
2.3.4	Přechod od koncepce ISO ke koncepci TQM.....	28
3	ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU	29
3.1	Charakteristika předmětu podnikání skupiny podniků Rekaz	29
3.1.1	Klíčová data v historii společností.....	30
3.1.2	Hospodaření podniků Rekaz v letech 2008 – 2009	30
3.2	Analýza stávajících auditů ve skupině podniků Rekaz.....	32
3.2.1	Stávající činnost interního auditora	33
3.2.2	Současné kontrolní mechanismy	34
3.2.3	Vymezení nedostatků současného auditování	35
3.3	Zefektivnění interního auditu prostřednictvím modelu EFQM	38
3.3.1	Seznámení se s modelem EFQM.....	39

3.3.2	Vypracování komunikačního sdělení	40
3.3.3	Plánování sebehodnocení	40
3.3.4	Výběr a proškolení zainteresovaných osob	42
3.3.5	Realizace sebehodnocení	43
4	SHRNUTÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	54
4.1	Shrnutí zavedeného modelu EFQM.....	54
4.2	Návrhy a doporučení.....	54
5	ZÁVĚR.....	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	61
	SEZNAM ZKRATEK	
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	

1 ÚVOD

Ve své diplomové práci se zabývám problematikou zefektivnění interního auditu a rozvíjím tak svou bakalářskou práci zaměřenou na zavedení interního auditu v podniku. Interní audit je totiž v dnešní době stále více skloňovaným spojením v mnoha organizacích, které si kladou otázku, jaký má interní audit vlastně přínos pro podnik, v čem spočívá jeho hodnota, ale také k čemu ho vlastně potřebujeme.

Tyto otázky se však postupem času, kdy dojde k samotnému zavedení interního auditu v organizaci, transformují do otázek volajících po kvalitě této kontrolní činnosti. Místo otázek vztahujících se k přínosu interního auditu pro daný podnik se organizace začnou zajímat o to, jaký typ interního auditu má přínos pro jejich podnik. A právě v této chvíli nastupuje snaha pokusit se tento kontrolní systém modifikovat a upravit vzhledem k specifickým podmínkám dané společnosti.

Společnosti jak u nás, tak i ve světě si totiž neuvědomují samotnou podstatu této kontrolní činnosti, plně ji nerozvíjí, a proto se později tato činnost začne stávat jakýmsi nepotřebným aktivem v rámci podnikatelské činnosti. Je proto potřeba nastínit interním auditorům novou myšlenku zahrnující nové přístupy a trendy v oblastech jako prevence a vyšetřování podvodů, informačních technologií, ale také v oblasti řízení rizik.

Jakmile se totiž tyto činnosti propojí s interními procesy, vznikne v organizaci efektivní rámec pro snadné zjišťování patřičných nedostatků, které se v organizaci skrývají a které nedovolují zvyšovat výkonnost podnikatelské aktivity. V této fázi je však ještě zapotřebí odpoutat se od každodenních činností v rámci auditu dílčích operací a připustit si, že k samotnému zvýšení výkonu organizace je nutné, aby se tato kontrola a její kontrolní mechanismy dostali na komplexní úroveň celého podniku.

Smyslem je tedy hledání a uplatnění takové metody, která by brala podnik jako celek, včetně všech jeho oblastí od personálních záležitostí až po konkrétní výsledky.

Z těchto důvodů se proto orientuji v této práci na popsání základních úkonů spojených se zavedením tohoto interního auditu do činností a procesů daného podniku, ale také na samotné zefektivnění této činnosti prostřednictvím navrženého modelu excelence EFQM. Hlavním důvodem proč jsem si tento model vybral a doporučil internímu auditorovi ve společnostech Rekaz, spočíval v nedostatecích samotného kontrolního mechanismu zajišťovaného interním auditem. Především pak následný monitorovací systém, ve kterém vidím velké nedostatky a to hlavně v oblasti nedostatečné spolupráce se zaměstnanci.

Cílem této práce tedy bude snaha popsat jednotlivé procesy vedoucí k vytvoření a zavedení funkčního mechanismu modelu excelence EFQM ve skupině podniků Rekaz. Hlavním úkol tak bude spočívat především v komplexní analýze stávajícího stavu a v připravenosti na tento nový systém, a poté zkoumáním kauzálních příčin akutních nedostatků v kontrolních mechanismech, s následným započítáním samotné realizace modelu. V konečném důsledku by se měl proces sebehodnocení projevit také na celkovém zlepšení organizace.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tato kapitola je zaměřena na vymezení základních pojmů interního auditu, jednotlivých fází zavádění tohoto interního auditu v podniku a možných postupů a metod použitých v rámci zefektivnění této činnosti. V poslední části je patřičně vymezen také model EFQM včetně samotného přechodu od koncepce ISO ke koncepci TQM.

Vymezení teoretických východisek, týkající se interního auditu a jeho zavedení v podniku se opírá především o knihy těchto autorů: Dvořáček (2003), Boháček a Kučera (2003). K uvedení možných metod a postupů k zefektivnění interního auditu bylo využito zdrojů: Dvořáček a Kafka (2005), Dvořáček (2005). V rámci modelu EFQM bylo využito autorů: Petrášová (2003), Grasseová a kol. (2010).

2.1 Interní audit

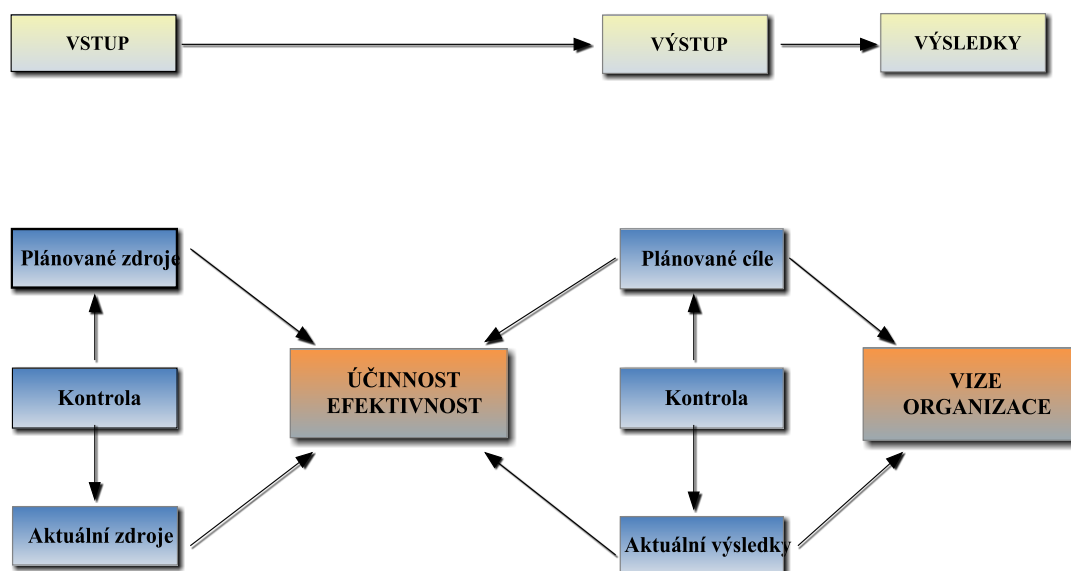
Interní auditoři na celém světě praktikují svou práci rozdílně a to podle toho, jaký prostor k auditování jim určí jejich nadřízení. Jedna definice proto nemůže obsáhnout všechny auditorské činnosti. Je pravda, že funkce interního auditu byla pojmenována různě, např. audit operací, audit výkonu, audit programů, audit kvality. Interní auditoři praktikují všechny tyto formy. A poněvadž takto široce pojatý audit všech činností je relativně mladý, nazývá se obecně jako moderní interní audit.

Podstata tohoto moderního interního auditu je pak dána definicí, která byla přijata nezávislými interními auditory na podzim roku 1999. Tato definice uvádí „Interní audit je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Tedy pomáhá samotnému podniku, aby dosáhl svých cílů tím, že zavede metodický přístup k hodnocení výkonu a zlepší efektivitu řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy a řízení organizace.“¹

¹ DVOŘÁČEK, J.; KAFKA T. *Interní audit v praxi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, a.s., 2005. 236 s. ISBN 80-251-0836-8.

Z toho vyplývá, že interní audit není vnitřní kontrolou a také by ji neměl nahrazovat, protože by měla probíhat na všech úrovních řízení společně se všemi řídicími pracovníky. Jejím cílem je tedy nalézt zjištěné nedostatky a odstranit je. Interní audit je v této oblasti zaměřen spíše na posouzení zavedených systémů, zdali efektivně a správně fungují podle zásad, plánů či postupů, které vytvořila organizace a jakým způsobem ovlivňují tyto postupy jednotlivé operace a výkazy. Za hlavní cíl si také klade jejich dodržování v podniku. Provázanost vzájemných vztahů vnitřní kontroly je uvedena níže, viz obr. 2.1.

Obr. 2.1 Vzájemné vztahy vnitřní kontroly



Zdroj: Dvořáček, J. *Interní audit a kontrola*. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-805-3.

Pro podnik je interní kontrola velice důležitá, neboť napomáhá podniku v dosahování jeho cílů a to prostřednictvím zvýšení rentability, nebo výkonnosti či zabráněním ztrátě jeho zdrojů. Často také posiluje důvěru vedení o tom, že se v podniku plní příslušné zákony či normy, nebo v případě, kdy se vedení snaží vyhnout všemu, co může škodit jeho pověsti. Tímto se organizace může vyhnout všem nástrahám, které ji na cestě za vytouženým cílem mohou ohrozit.

Hodně podniků si však myslí, že kontrola prostřednictvím interního auditu zpravidla zaručuje úspěch dané organizace či její přežití. Opak je pravdou, kontrola sama o sobě může napomoci k dosažení těchto cílů, ale prostřednictvím dodaných informací potřebných k rozvoji organizace. Určitě nemůže ovlivnit přeměnu špatného vedoucího na hodného, nebo změny ve vládních

programech atd. Také mýtus týkající se 100% spolehlivosti finančních informací při dané kontrole je špatný, neboť popírá skutečnost, že tato mínění jsou zakládána na rozhodnutích, která mohou být špatná. Velice častým problémem v podnicích bývá také spiknutí dvou a více osob, kterým se daří kontrolní systém obejít.

2.1.1 Hodnota interního auditu

V běžné praxi zpravidla interní audit přidává organizaci určitou hodnotu. A tato přidaná hodnota, která je výsledkem práce interního auditora, se dá vyjádřit jako služba organizaci, cíl, nebo výsledek práce tohoto interního auditora. Jestliže se tedy dojde k předpokladu, že se jedná o službu, pak je to služba, která vyplývá z potřeb členů organizace, mezi něž patří jak management společnosti, tak i její vlastníci. **A těmto členům interní audit:**

1. pomáhá efektivně plnit jejich povinnosti a úkoly,
2. umožňuje provádět účinnou kontrolu činnosti organizace za přiměřené náklady.²

Je tedy důležité vědět, že samotný požadavek na přidanou hodnotu, který spojuje práci interního auditora s organizací, se zpravidla hledá ve výsledcích jeho práce a to v jeho analýzách, hodnocení, doporučení a dalších činnostech spojených například s informacemi či poradenstvím. Základním předpokladem pro zvyšování přidávané hodnoty interním auditem je však důkladná znalost organizace, včetně její kultury a konkurenčního prostředí.

A právě tyto důležité výsledky činností auditora jsou chápány jako ona přidaná hodnota. Pokud však chce interní auditor dosáhnout těchto výsledků, tak aby vytvářely pro podnik přidanou hodnotu, je zapotřebí splnit určité požadavky, a to jak v oblasti vnitřních předpokladů tak i vnějších předpokladů. Tyto dva typy předpokladů jsou podrobně uvedeny, viz tab. 2.1.

² BOHÁČEK, A.; KUČERA, L. *Kvalifikace a kvalita v interním auditu*. 1. vyd. Praha: Český institut interních auditorů, 2003. 62 s. ISBN 80-86689-11-5.

Tab. 2.1 Oblast vnitřních a vnějších předpokladů

Vnitřní předpoklady	<i>Oblast profesních dovedností</i>	Auditor vždy musí vědět jak má práce interního auditu vypadat.
		Měl by vědět podle čeho postupovat, a také mu musí být přesně určeno čím se má v organizaci řídit.
	<i>Oblast náležitě profesionální péče</i>	Je důležité, aby auditor vynaložil veškeré úsilí pro svůj další rozvoj a organizace by mu měla v tomto ohledu pomoci.
	<i>Práce v souladu se standardy pro profesionální praxi</i>	Při výkonu auditorské činnosti by měl auditor vždy zaujmout správný myšlenkový postoj.
		V otázkách kvality se po auditorovi požaduje, aby vyvozoval nezaujaté a nestranné úsudky.
	<i>Dodržování etického kodexu</i>	Ve spolupráci s organizací musí docházet k čestnosti, objektivitě a loajalitě.
		Auditor by se měl vždy zdržet nečestných praktik nebo konfliktu zájmů.
		Dodržování standardu kvalifikovanosti a morálky v podniku by mělo být prioritní.
Vnější předpoklady	<i>Nezávislost osoby auditora</i>	Vždy by mělo docházet ke zlepšení profesních dovedností.
		Práce interního auditora nesmí záviset na auditovaných činnostech.
		Musí dojít k přidělení příslušné pozice a postavení v organizaci pro nezbytné provádění auditů.
		Vedoucí oddělení interního auditu musí této osobě zaručit široké pokrytí činností auditu včetně potřebné dokumentace.

Zdroj: Přepřacováno dle BOHÁČEK, A.; KUČERA, L. *Kvalifikace a kvalita v interním auditu*. 1. vyd. Praha: Český institut interních auditorů, 2003. ISBN 80-86689-11-5

2.1.2 Interní auditor

Interní auditor zpravidla v podniku plní servisní funkci, která určitým způsobem poskytuje pomoc představenstvu jako určenému řídicímu orgánu společnosti a top-managementu jako jednotlivcům, kteří jsou zodpovědní za dosažení stanovených cílů organizace.

Tímto se tedy jeho činnost stává nedílnou součástí podniku v těchto ohledech:

- je zaměřen specificky na poskytování určitých služeb danému podniku,
- v určitých situacích také napomáhá jednotlivým členům podniku, včetně vrcholového vedení zvládat obtížné situace,
- musí pracovat se zavedenými postupy, které stanovilo a odsouhlasilo nejvyšší vedení,
- jeho plány by vždy měly být v souladu s cílem a vizí podniku,
- účel a jeho činnosti by měly být vždy podpořeny samotným vedením.³

Nutno však podotknout, že jeho činnost není brána jako provozní, neboť se snaží svou působnost oddělit od samotných auditovaných činností, zavádění a provozu podnikových systémů a také navrhování systémových postupů. Přesto si to většina společností neuvědomuje.

V úvahu je třeba zmínit, že interní auditor nemá v rámci organizace řídicí úlohu, protože nedisponuje pravomocemi ani zodpovědností, co se týče dosažených cílů podniku, zaváděním kontrolních postupů a tím dosahování požadovaných provozních či programových výsledků, neboť tyto pravomoci a povinnosti náleží a vždy budou náležet vedoucím pracovníkům podniku.

Tímto tedy vyvstává otázka jak úspěšně integrovat interního auditora s dalšími podnikovými činnostmi, aniž by tímto nebyla ohrožena jeho funkční nezávislost, která je ve své podstatě významná a užitečná pro podnik.

Řešení je snadné, neboť spočívá v principu toho, že se funkce interního auditu podřídí danému pracovníkovi managementu organizace, jehož postavení a pravomoc zajistí, že bude podpořena jeho funkční nezávislost a dojde k integraci výsledků práce auditora s činnostmi a úkoly náležejícím ostatním oddělením.

Dále se také upraví jeho postavení vydáním stanov jeho činnosti, které definují jak účel, funkci, povinnosti a pravomoci, které schválí nejvyšší vedení a přijme představenstvo.

³ BOHÁČEK, A.; KUČERA, L. *Kvalifikace a kvalita v interním auditu*. 1. vyd. Praha: Český institut interních auditorů, 2003. 62 s. ISBN 80-86689-11-5.

Při hodnocení systému vnitřní kontroly by měl interní auditor vzít v úvahu:

- možné chyby, které se mohu přihodit,
- kontrolní postupy, které mohou působit preventivně nebo odhalovat tyto chyby,
- zda potřebné kontrolní postupy byly zavedeny,
- nedostatky zavedených kontrolních systémů, které mohou vést k chybám,
- efekty těchto nedostatků, které ovlivní rozsah, dobu trvání a šíři postupů auditu, který bude na kontrolní mechanismus orientován.⁴

Kvalifikační požadavky na auditora jsou stejné jako pro úspěšné manažery. Primární je logické myšlení doprovázené schopností vést skupiny zaměstnanců k dohodě. Dále musí být schopný získávat informace, provádět jejich hodnocení a v konečné fázi je umět prodat. Mezi jeho další důležité znalosti patří, viz tab. 2.2.

Tab. 2.2 Požadavky na znalosti auditora

<i>Znalosti odvětví</i>	klíčové trendy, které mění odvětví
	vliv technologie
	kritické klíčové faktory úspěchu v odvětví
	společné podnikatelské praktiky
<i>Strategické znalosti</i>	důvěrná znalost strategických plánovacích konceptů
	schopnost identifikovat klíčové faktory úspěchu, které řídí hodnotu
	schopnost určit relativní podnikatelské riziko
<i>Znalosti podnikatelského procesu</i>	jak podnikatelské procesy přispívají k vytváření hodnoty
	důvěrná znalost mapy podnikatelských procesů
	teorie omezenosti
	koncept nepřetržitého zdokonalování
	znalost řízení založeného na činnostech
<i>Znalosti hodnocení (měření)</i>	dosažení relevantnosti a věrohodnosti výkonnostního hodnocení
	finanční versus nefinanční hodnocení
	motivující a nemotivující hodnocení
	vytváření systému komunikace pro výkonnostní měření
	náklady na rozvoj a monitorování systému, předvídání výsledku výkonnostního měření

Zdroj: DVORÁČEK, J. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-809-6.

⁴ DVORÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. 2. přepracované a doplněné vydání Praha: C. H. Beck, 2003. 201 s. ISBN 80-7179-805-3.

2.1.3 Auditorské pracoviště

Objekt, který bude auditován, je buď celý podnik, nebo jeho jednotlivé operace, které jsou v rámci podniku vykonávány. Volba objektu je tedy nejčastěji spojena s problémem, který chceme řešit. Je důležité však vědět, že řešení problémů patří k základním činnostem managementu organizace a že jsou tyto problémy vždy různé, přesto však existují určité společné přístupy a procesy jejich řešení. Proto také řešení problémů nepředstavuje pouze použití deduktivní logiky, ale jedná se zároveň o hledání všech cest pro řešení situace.

Ne však každý podnik je velkou koncernovou společností a proto je důležité, zabývat se také nároky na malá auditorská pracoviště. Je jasné, že velikost auditorského pracoviště ovlivní způsob, jakým tento útvar funguje. Tím, že je tento útvar malý, čelí specifickým nárokům na auditorské činnosti, protože málo zdrojů a nízký rozpočet mohou v některých chvílích způsobit značné obtíže při poskytování profesionálních auditorských služeb.

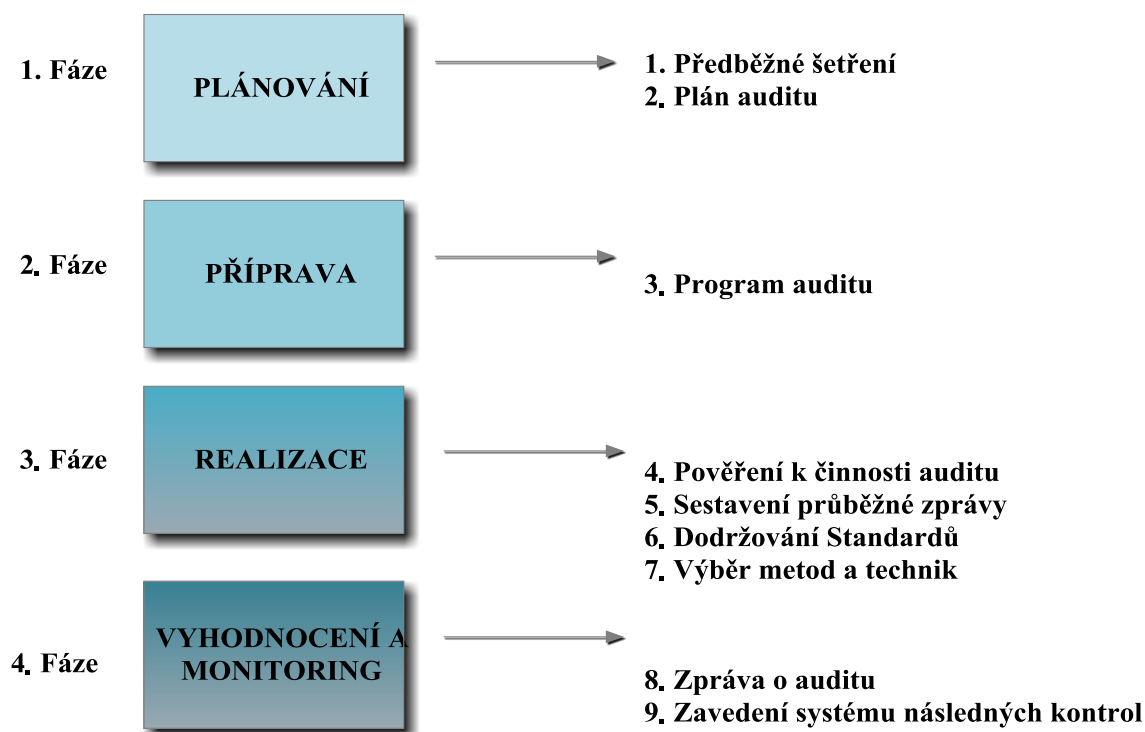
To má zásadní dopady na způsoby, jakými interní auditoři v malých útvarech poskytují služby svým organizacím. Těchto auditorských útvarů se netýkají kritické počty auditorů a hospodárnost dosažená díky velikosti, což platí pro větší útvary. Jejich profil a způsob fungování musí z toho důvodu odrážet skutečnost v podobě otázek organizačního profilu a nákladové efektivnosti, které se stávají hlavními záležitostmi.

Snad největším problémem malých auditorských pracovišť je samotný rozsah činností, které spadají do domény moderního interního auditu. Je totiž snadno možné přetížít zdroje v důsledku mimořádně ambiciózních pokusů pokrýt nadměrně velkou oblast.

2.2 Fáze zavádění interního auditu

Každý interní auditor by měl vždy zvážit, jaký postup své činnosti v rámci zavedení interního auditu v organizaci uplatní. Nejčastěji se však tato osoba řídí podle již známých a zavedených kroků, které upravuje samotná metodika interních auditorů. Jednotlivé fáze zavádění interního auditu do oblasti vnitřního hodnocení jsou dále uvedeny v následujícím obrázku, viz obr. 2.2.

Obr. 2.2 Fáze zavádění interního auditu



Zdroj: Přepřacováno dle ORSÁG, F. *Organizace a výkon interního auditu ve společnostech a org.* 2. přepřacované a doplněné vydání Praha: Český institut interních auditorů, 2002. 28 s. ISBN 80-86689-02-6.

Jelikož není interní audit jednoduchou záležitostí a vyžaduje větší množství času a úsilí, jsou jeho jednotlivé fáze dále rozčleněny a dopodrobna popsány v jednotlivých podkapitolách.

2.2.1 Plánování interního auditu

Pro správné plánování interního auditu je zapotřebí provést vždy hned na začátku předběžné šetření, abychom byli obeznámeni s předmětem auditu. Důvodem tohoto kroku je fakt, že dnešní podniky disponují zpravidla složitými operacemi, které se dají jen těžko identifikovat, a auditor se v této složitosti ztrácí.

K hlavním krokům při provádění předběžného šetření patří:⁵

1. **Úvodní studie** – V centrále může interní auditor hodnotit předchozí pracovní materiály a zjištění auditu, studovat organizační schéma a získávat znalosti o předmětu auditu.
2. **Dokumentace** – Rovněž v centrále může interní auditor vypracovat užitečný harmonogram (známý jako pamatovník) a počáteční spořádání pracovních materiálů. Nakonec může připravit dotazníky pro rozhovory a diskuze.
3. **Jednání** – Při této schůzce objasní interní auditor manažeru auditované jednotky účel interního auditu a svůj přístup k danému auditu. Auditor prozkoumá cíle, standardy operace a jejich základní rizika.
4. **Získávání informací** – Při rozhovorech o činnostech se zaměstnanci a po získání instrukcí managementu a základních dokumentů shromažďuje interní auditor informace o systémech a procesech.
5. **Pozorování** – Prostřednictvím počáteční fáze může interní auditor rozpoznat účel činnosti, pozorovat chod práce, rytmus činnosti, zda a jak lidé vědí o své funkci, zda a jak funguje dohled nad zaměstnanci a zda zaměstnanci jsou spokojeni s jejich prací.
6. **Flowcharting** (postupové diagramy) – Vytvářením postupových diagramů o auditované činnosti lze docílit podrobné analýzy.
7. **Zprávy** – Profesionální šetření často poskytuje tak nepříznivé informace o mechanismech řízení a rizicích, která zdůvodňují ústní nebo písemnou prezentaci výsledků šetření.

Další důvod efektivního plánování spočívá především v optimálním využití kapacit daného útvaru, a také v efektivním usměrnění jeho aktivit do oblastí s vyskytujícími se riziky. V podniku by se tedy v této fázi měl vypracovat tzv. plán auditu.

Tento plán zpravidla sestavuje a také za něj zodpovídá vedoucí útvaru interního auditu za pomoci námětů všech zúčastněných stran, které se chtějí podílet na efektivním fungování společnosti. Měl by také obsahovat cíl, rozsah, rozpočet a termín provedení auditu. Po sepsání ho vedoucí útvaru předkládá vedení či nejvyšším orgánům společnosti.

⁵ SAWYER, L. *Interní audit*, 1. vyd. Praha: Český institut interních auditorů, 2000. ISBN 80-86284-07-7.

2.2.2 Příprava interního auditu

Pro správné provádění jednotlivých kroků auditu v podniku je také velmi důležité, aby vedení podniku společně s interním auditorem vytvořilo program interního auditu. Tento program se totiž stává poté pomůckou auditora v jeho krocích, ve kterých požaduje získání auditorských materiálů, a také mu v tomto ohledu slouží k vyjádření jeho názorů o efektivnosti a hospodárnosti v průběhu jeho auditování.

Program mu tedy určuje sled jeho činností v podniku jako např. co se musí udělat, v jakém časovém sledu a kdo budou pověřené osoby. V tuto chvíli dochází ke spojení s předběžným šetřením a tedy i k propojení identifikovaných provozních cílů s reálnou praxí. Je tedy známo, jaká bude účinnost zavedených postupů, kdy a jak bude docházet k plnění stanovených cílů a jaké budou reálné dopady rizik na organizaci.

Tento program také v určitém kroku poskytne informace asistentovi auditora, prostředky k výkonu kontroly a hodnocení postupu auditu, umožní vedení a auditorovi srovnat vykonanou práci se zadaným plánem, a také do budoucna pomůže ve výcviku nových či nezkušených auditorů tím, že ve zhuštěné formě shrne základní fakta o vykonané práci.⁶

2.2.3 Realizace interního auditu

Samotná činnost interního auditora zpravidla začíná pověřením jeho osoby k povinnosti provádět audit v podniku ve formě dokumentu, který stanoví vedoucí daného úseku. Tímto dokumentem se tak auditor zavazuje k řádnému plnění činností vůči auditovanému objektu. Obsahem tohoto pověření je název organizace, předmět auditu, co je objektem auditu, jména vedoucích auditu a také v neposlední řadě časový harmonogram a termín provedení auditu.

⁶ GARITTE, J. *Nové trendy v interním auditu*. 1. vyd. Praha: Český institut interních auditorů, 2002. 34 s. ISBN 80-86284-17-4.

Také se od něj očekává, že sestaví průběžnou zprávu o výsledku auditované činnosti, ve které dále uvede jednotlivé informace zjištěné ze své auditorské činnosti. Struktura této průběžné zprávy o výsledku auditované činnosti je uvedena v příloze č. 1.

Při výkonu jeho činnosti je určitě nezbytné, aby dodržoval Standardy pro výkon auditorské práce, neboť je tato činnost prováděna v různém právním a kulturním prostředí. Primárním účelem těchto standardů je především, aby poskytly auditorovi jednotnou metodiku pro jeho práci, zaručily spolehlivost auditorské profese, informovali veřejnost o zjištěných skutečnostech, a také v neposlední řadě, aby vytvořili organizační rámec při provádění pravidelných prověrek v auditované oblasti. Všechny tyto skutečnosti jsou totiž nezbytné pro kvalitní výkon auditorské činnosti v podniku, která ve svém konečném důsledku přinese hodnotu nejen jemu, ale i celé organizaci.

V neposlední řadě je také důležité, aby interní auditor zvolil správnou metodu a techniku při výkonu své auditorské činnosti. Tato technika by však měla vždy korespondovat se specifikem dané oblasti a měla by být v souladu s auditorským programem. Zároveň, by však mělo dojít k posouzení vybrané techniky a metody s vyhrazeným plánem a rozpočtem.

Mezi nejčastější techniky, které používají interní auditoři při výkonu své činnosti, se dají zařadit tyto:⁷

1. **Komparativní analýza** – ta dovoluje porovnávat data, často získána z různých zdrojů, s cílem identifikovat neobvyklé situace nebo odchylky.
2. **Postupový diagram** – představuje použití diagramové sítě pro určení kroků, které musí být podniknuty dříve, než je projekt či aktivita úspěšně zakončena.
3. **Analytický přehled** – slouží ke srovnání údajů týkající se například příjmů, výdajů atd. za tutéž jednotku v různých obdobích.
4. **Výběrový vzorek** - jedná se o vhodný nástroj pro použití řady auditorských testů normálního rozdělení pro fiskální audit, audit dodržování postupů a manažerský audit.

⁷ DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. 2. přepracované a doplněné vydání Praha: C. H. Beck, 2003. 201 s. ISBN 80-7179-805-3.

5. **Pozorování** – cílevědomé, plánované a systematické sledování určité činnosti, jejímž výsledkem bude nejenom popis skutečnosti, ale také i její vysvětlení.
6. **Srovnávání** – zjišťujeme shodné či rozdílné stránky u dvou či více různých předmětů, jevů nebo zásahů.
7. **Analýza a syntéza**
8. **Indukce a dedukce**
9. **Matematické a statistické metody**
10. **Modelování**

2.2.4 Vyhodnocení a monitoring

Hlavní povinností každého interního auditora hned po ukončení provádění interního auditu je vždy předávat výsledky o zjištěných skutečnostech formou zpráv o auditu. Struktura této zprávy o auditu včetně její podoby je uvedena v příloze č. 2.

Struktura těchto zpráv by však vždy měla splňovat určité náležitosti, mezi které patří především jejich pečlivá a vzorná úprava. Pro auditora je vždy předností, aby jeho zpráva byla svázána, opatřena nadpisem a referenčními odkazy, beze skvrn, překlepů a pravopisných chyb. Také při formulaci této zprávy je třeba se vyhnout všem rázným či agresivním výrokům. Auditor by se také měl snažit o zajímavost své práce, aby tím přitáhl pozornost vedení. Proto se doporučuje, aby se volilo dostatečně velké písmo, s častým členěním odstavců a také s vhodně nadepsanými oddíly.

Je důležité, aby i tyto auditorské zprávy byly náležitě kontrolovány v okamžiku jejich zpracování a rozesílání. Z tohoto důvodu musí samotný útvar vést jejich evidenci, v níž jsou specifikovány údaje týkající se předmětu zprávy, celkového počtu exemplářů, distribuce zainteresovaným osobám, datum zaslání a místo jejich projednání.

Co se týče archivace, zde by neměla chybět také fotokopie o provedených důkazech a rozsah jednotlivých prací v každé oblasti. Vedoucí by naopak měl stanovit postup pro skartaci v závislosti na době, která uplynula od samotného zpracování.

Ze standardů pro výkon auditorské práce však útvaru interního auditu vyplývá povinnost nejen vytvořit, ale také udržovat systém a umožnit sledování jednotlivých výsledků a doporučení. Tedy měl by se vytvořit systém následných kontrol, který zaručí, že daná nápravná opatření byla účinně realizována a že tím vedení převzalo za tyto činnosti plnou odpovědnost.⁸

2.3 Metody a postupy pro zefektivnění interního auditu

Současným trendem velkého počtu podniků se v poslední době stalo tzv. měření nefinanční výkonnosti. Charakteristiky, které nejsou finanční např. měření zákaznické věrnosti či spokojenosti zaměstnanců se v konečné podobě totiž výrazným způsobem podílejí na zvyšující se ziskovosti společností. Vrcholové vedení získává dobrý přehled o tom, jak se podnikání vyvíjí, což argumentuje ve prospěch zdravé alokace investic a na druhou stranu zaměstnanci získávají lepší informace o specifických akcích, nutných pro dosažení strategických cílů. Dokonce i investoři získávají lepší přehled o celkové výkonnosti organizace.

Ze všech možných metod, které slouží společnostem k získání aktuálního přehledu o nefinanční výkonnosti, jsou asi nejčastěji využívány metody Benchmarking, Self auditing, nebo model excellence EFQM.

Výrazným způsobem však závisí na tom, kterou metodu si organizace sama zvolí. Jedna z vybraných možností je využít Benchmarking, který organizaci umožňuje porovnávat výsledky činností s výsledky ostatních organizací. Druhou poté, že zvolí metodu Self auditing, která naopak pomůže identifikovat ty faktory, které je potřeba do budoucna zlepšit avšak pouze v rámci interního hodnocení. Poslední z možností je kombinace obou těchto metod a to za pomoci modelu EFQM, který umožní organizaci nejen interní hodnocení v rámci vybraných faktorů, ale také, který po určitém oficiálním zavedení dokáže provádět i externí srovnání.

Rozdílnost všech třech typů metod v rámci hodnocení je podrobněji zachycena v následujících podkapitolách.

⁸ CUTLER, S. *Auditorské zprávy*, 1. vyd. Praha: Český institut interních auditorů, 2003. 80 s. ISBN 80-86689-19-0.

2.3.1 Benchmarking v interním auditu

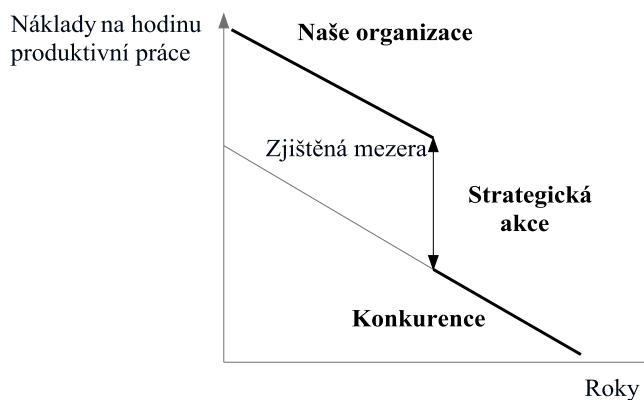
Benchmarking je soustavný, systematický proces zaměřující se na porovnání vlastní efektivnosti z hlediska produktivity, kvality práce a praxe se špičkovými podniky a organizacemi.⁹

Jeho základním cílem je tedy, aby organizace udržela svou konkurenční výhodu na daném trhu, využívala těch nejlepších metod a přístupů, a tím zabezpečila své budoucí přežití. Taktéž je uplatňován k ujištění, že daná organizace má odpovídající přístup k otázkám kvality a tedy i interního auditu.

Zavedením tohoto mechanismu v podniku by mělo dojít k růstu efektivnosti především v těch článcích, které nejsou vystaveny působením tržní ekonomiky, neboť tlak na efektivní práci je snižován s klesající vzdáleností od zákazníka. Slouží tedy k identifikaci těch procesů, které potřebují zdokonalit.

Pokud by se měření týkalo např. snížení nákladů na hodinu produktivní práce, vypadal by obrázek zachycující proces benchmarkingu při snižování nákladů následovně, viz obr. 2.3.

Obr. 2.3 Proces benchmarkingu při snižování nákladů



Zdroj: Dvořáček, J. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005.
ISBN 80-7179-809-6.

⁹ DVOŘÁČEK, J. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 165 s. ISBN 80-7179-809-6.

Při tomto procesu zpravidla dochází k správnému výběru kandidátů pro benchmarking a navázání kontaktů s nimi. Pro shromáždění potřebných údajů je vždy vytvořen dotazník otázek týkajících se zkoumaných procesů a zasílán dané společnosti. Často se však stává, že daná organizace neodpovídá na tuto akci, a proto je většina informací zjišťována prostřednictvím externích údajů jako např. výroční zprávy či informace od externích partnerů.

V další fázi probíhá třídění a analýza takto zjištěných informací a konečné rozhodnutí v rámci poměření s nejlepšími výsledky ostatních podniků. Konečným rozhodnutím v podobě zavedení specifických opatření by mělo dojít k zefektivnění celkové činnosti v podniku. Zde je však nutné si uvědomit, že plného účinku je v podniku za pomoci benchmarkingu dosaženo pouze opakovaným způsobem.

2.3.2 Self auditing

Jedná se o metodu, kterou je možno ověřit efektivnost interního auditu, přičemž jako hlavní důraz klade na racionální ujištění, že všechny stanovené cíle podniku budou úspěšně dosaženy prostřednictvím efektivně zvolené strategie.

Nejedná se tedy pouze o kontrolu zajištěnou prostřednictvím vrcholového vedení, ale o komplexní spolupráci se všemi podnikovými zaměstnanci dané organizace. CSA, neboli (Control Self – Assessment) „kontrola sama sebe“, je zajištěna v podniku ve zdokumentované podobě jako proces, který se neustále opakuje a vede k nepřetržitému zdokonalování. Vedení a vytvořené pracovní týmy pomocí této metody mohou být plně odpovědní za funkci v účasti na hodnocení interního auditu, při posuzování rizik a k identifikaci nedostatků způsobené špatně nastaveným prostředím.¹⁰

Je však důležité vědět, že se nejedná o alternativu k internímu auditu. Naopak samotná činnost auditu může této nové metodologii velice přispět. Tato spolupráce poté vede k uvolnění zdrojů potřebných k auditorské činnosti a také k redukci nákladů na vnitřní kontrolu.

¹⁰ DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. 2. přepracované a doplněné vydání Praha: C. H. Beck, 2003. 201 s. ISBN 80-7179-805-3.

2.3.3 Model excellence EFQM

Je modelem, který ve své podstatě spojuje jak metodiku externího srovnávání, tak i vlastního sebehodnocení. Z počátku sice vychází z metody vlastního sebehodnocení, avšak postupem času, nejlépe až po oficiálním zavedení, se může plně přizpůsobit podmínkám externího srovnávání. Proto je také často společnostmi využíván a podle již zavedené metodiky určen k tomu, aby napomohl organizacím ve zvyšování jejich výkonnosti.

Specifikem tohoto modelu je také fakt, že se zaměřuje na všechny oblasti činností, od vedení až po zákazníky, a tím je jeho účinnost v rámci zvyšování výkonnosti na lepší úrovni, než při zavedených kontrolních mechanismech v rámci interních auditů.

Jedná se tedy o praktický nástroj, který používají organizace různými způsoby:¹¹

- a) Může sloužit jako nástroj vlastního sebehodnocení, které je požadováno vlastním managementem organizace,
- b) Může být využíván v rámci srovnávání s jinými organizacemi, což je v dnešní době požadováno především zákazníky a zainteresovanými stranami,
- c) Může sloužit jako nástroj identifikující oblasti pro zdokonalování,
- d) Vytváří základnu pro společný slovník a cestu myšlení při zdokonalování organizace,
- e) Představuje strukturu pro manažerský řídicí systém organizace.

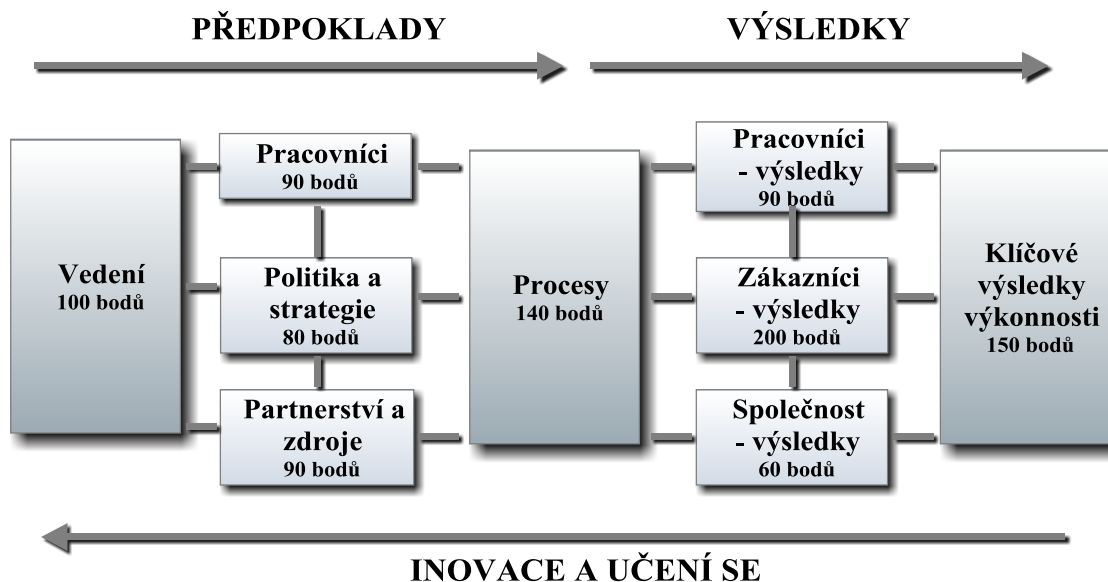
Aby se však tento model a celkově sebehodnocení v podniku naplno uplatnilo a stalo pro organizaci efektivní, je důležité při této volbě zajistit, že bude s těmito koncepcemi vedení podniku souhlasit.

Předností tohoto modelu je především, že se dá uplatnit na všech podnikatelských subjektech a to v rámci různorodého odvětví, velikosti organizace, ale také z hlediska různého charakteru probíhajících procesů. Také je upraven i pro nepodnikatelské subjekty. V tomto sektoru se však objevuje v podobě modelu CAF, který byl speciálně vyvinut pro tuto veřejnou sféru.

¹¹ DVOŘÁČEK, J. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 165 s. ISBN 80-7179-809-6

Grafické znázornění tohoto modelu je následně uvedeno níže, viz obr. 2.4.

Obr. 2.4 Grafické schéma modelu excelence EFQM



Zdroj: Přepřacováno dle GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s., ISBN 978-80-251-2621-9

Z výše uvedeného schématu vyplývá, že se jedná o dobrovolný systém, který se skládá z devíti kritérií rozdělených do dvou oblastí, a to na „předpoklady“ a „výsledky“. Předpoklady zdůrazňují základní činnost organizace (co dělá společnost proto, aby byla úspěšná?), zatímco výsledky, čeho vlastně při své činnosti dosahuje? Také lze postupovat zpětně, pokud by se vedení rozhodlo zlepšit či zdokonalit své předpoklady prostřednictvím identifikovaných výsledků. Tímto tedy dochází k vzájemnému propojení obou těchto forem, tedy i k synergickému efektu znázorněného pomocí šípek.

Také si lze povšimnout v tomto schématu, že každá oblast je definována určitou bodovou váhou, která určuje míru naplnění jednotlivých požadavků modelu. V prvních pěti kritériích oblasti předpokladů náleží vůdčí role procesům a to počtem 140 bodů. Tato definice vyplývá především ze skutečnosti, že předpokladem správného fungování společnosti by mělo být precizní zvládnutí všech svých procesů. Výsledky společnost hodnotí především s ohledem na zákazníka, jemuž model přikládá nejvyšší váhu a to počtem 200 bodů. Hodnotí se však i spokojenost zaměstnanců a vztah firmy k okolí, kde působí a ostatní kritéria.

Při hodnocení se poté vychází ze skutečnosti, že každé kritérium modelu EFQM je dále rozčleněno na subkritéria, které se vyznačují 5 základními otázkami, neboli oblastmi zaměření. Přestože jsou tyto otázky definované v rámci modelu EFQM, každá organizace k nim může přistupovat zcela po svém, a to je výhodou tohoto modelu.

Při realizaci modelu by se také mělo zvážit, jaká metoda bude použita pro hodnocení jednotlivých kritérií. Přestože většina společností používá hodnocení podle metodiky RADAR je pro začátek vždy vhodnější, aby toto hodnocení probíhalo prostřednictvím stavového hodnocení.

Toto hodnocení je jedním z možných alternativ, a také se jedná o méně problematickou formu hodnocení výsledků, než je doporučeno normami ISO a proto se stává v dnešní době přitažlivou pro mnoho společností. Někteří zastánci však tvrdí, že je tato metoda povrchní a nevěnuje se patřičně celkové hloubce sebehodnocení. Na druhou stranu je jasná a vhodná pro počáteční fáze poznání v tom, jakou cestou společnost vzhledem k excelenci směřuje.

Při stavovém hodnocení se předpokládá, že je proces hodnocen procentuálně několika stavy, které označují předpoklad již zavedeného přístupu.¹²

Stav D: Tento stav signalizuje internímu auditorovi, že v dané oblasti nebyly zjištěny žádné důkazy, které by nasvědčovali tomu, že zde existují zavedené metody a postupy včetně následných kontrol vedoucích ke zlepšení. V této situaci je společnost daleko od svých přání. Tento stav je hodnocen **0 %**.

Stav C: V tomto stavu je interní auditor přesvědčen, že existuje omezený či nepatrný důkaz o tom, že došlo k využití vhodných forem metod a přístupů a jeho přezkoumání nasvědčuje mírnějšímu zlepšení v dané oblasti. Pakliže, by existovaly nepatrné důkazy, bude tento stav hodnocen **33 %**.

Stav B: Je typický pro organizaci tím, že naznačuje existenci zřetelných důkazů o zlepšování této oblasti za pomoci synergického efektu v přezkoumání. Organizace včetně interního auditora

¹² NENADÁL, J. *Stavové hodnocení*. Dostupné z <http://www.dashofer.cz/download/ukazky/isr_9_3_6_3.pdf>

většinu těchto zlepšení v procesech již zaznamenala do svých formulářů, avšak k jejich plnění dochází jen velmi často. Interní auditor hodnotí tento stav **66 %**.

Stav A: Posledním typem je stav, který nasvědčuje tomu, že je dané kritérium splněno ve všech ohledech a organizace využívá efektivně ty nejlepší metody a přístupy, které vedou ke kvalitním činnostem v rámci procesu. V určité situaci tento stav napovídá internímu auditorovi, že je vše řádně zaznamenáno a dochází k neustálému zlepšování v této oblasti. Proto je vysoce oceněn **100 %**.

Jakmile jsou jednotlivé oblasti řádně ohodnoceny, přichází na řadu kvantifikace míry vyzrálosti systému managementu (MVSM), která se provede u každého kritéria. Pro tuto míru vyzrálosti systému managementu u daných kritérii může být použit následující vzorec:

$$\text{MVSM} = [(\text{počet (zaznamenaných stavů) D} \times 0 \% + \text{počet C} \times 33 \% + \text{počet B} \times 66 \% + \text{počet A} \times 100 \%)] / \text{počet otázek k danému kritériu} \times \text{váha kritéria} \quad (2.1)$$

Po provedení kvantifikace této míry u jednotlivých kritérii se následně vypočítá celkový stav vyzrálosti systému managementu v dané organizaci.

Z průzkumu jednotlivých společností, které si tento model vytvořili, ve své organizaci vyplývá, že:

- Nejlepší české podniky dosahují 700 – 800 bodů,
- Špičkové české podniky se pohybují mezi 400 – 500 body,
- Organizace, které realizují toto hodnocení poprvé, dosahují 200 – 400 bodů,
- V průměru dochází u všech společností, které splňují veškeré požadavky normy ISO 9001 k dosahování 270 bodů.¹⁴

¹³ NENADÁL, J. *Stavové hodnocení*. Dostupné z <http://www.dashofer.cz/download/ukazky/isr_9_3_6_3.pdf>

¹⁴ RUDOLF, V. ZM stránky A5 : *Index of prostor. Ekonom* [online]. 11.5.2007, [cit. 2010-04-16].

Dostupný z WWW: <http://ekonom.zcu.cz/prostor/ZM/ZM_stranky_A5.pdf>.

2.3.4 Přejchod od koncepce ISO ke koncepci TQM

Jelikož se v této práci jedná o zefektivnění interního auditu je nutné stávající systém prováděných kontrol nasměrovat na cestu, na které samotné dosahování úspěchu organizace nebude záviset pouze na výsledcích z prováděných auditů. Interní auditor totiž musí pochopit, že kromě prokázaného výsledku dosavadních kontrol je také nezbytné, aby tyto výsledky obsahovaly zpětnou vazbu od zainteresovaných stran, neboť skutečně efektivní organizace jsou ty, které určitým způsobem napomáhají uspokojovat tyto strany a to veškerou svou činností.

Je tedy důležité, aby si společnosti společně s interním auditorem uvědomili, že stávající koncepce ISO normy tuto skutečnost dále nerozvíjí. V podstatě je jejím hlavním zájmem dosahování uspokojení potřeb zákazníků, a tudíž se orientuje pouze na činnosti dané organizace bez ohledu na jiné subjekty, které jsou s touto organizací v synergickém efektu. Proto by se měla činnost interního auditu dále rozvíjet o přístup TQM, kde se tato orientace mění. Odlišnost jednotlivých koncepcí ISO a TQM je uvedena, viz tab. 2.3.

Tab. 2.3 Odlišnost koncepcí ISO a TQM

Hledisko	Koncepce ISO	Koncepce TQM
Základna	Normy a dokumentované postupy	Aktivní účast zaměstnanců
Orientace	Na konečné výsledky	Na procesy
Eliminace neshod	Nápravná opatření	Neustálé zlepšování
Zapojení	Funkčních míst	Interdisciplinárních týmů
Důraz na předvýrobní etapy	Menší	Mimořádný
Organizační struktury řízení	Formální	Neformální
Chápání zákazníka	Finální spotřebitel	Každý komu odevzdáváme výsledky práce
Vazba na moderní techniky řízení	Omezená	Přímá a úzká
Forma práce vrcholového managementu	Řízení	Vedení

Zdroj: Dvořáček, J. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-809-6.

3 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU

Tato část bude věnována skupině podniků Rekaz. První fáze bude spočívat v identifikaci předmětu podnikání, klíčových dat v historii a hospodaření u těchto společností. V druhé části bude provedena analýza stávajícího stavu interních auditů včetně vymezení jejich nedostatků v rámci kontrolních mechanismů u těchto společností. Poslední část bude zaměřena na zefektivnění provádění těchto interních auditů prostřednictvím zavedení modelu EFQM.

3.1 Charakteristika předmětu podnikání skupiny podniků Rekaz

Původním záměrem jednatele p. Josefa Zimy bylo založit realitní kancelář REKAZ jako podnikání fyzické osoby dle živnostenského zákona prostřednictvím privatizace Okresního bytového podniku v Nové Jičíně a to v roce 1990. Sídlo této společnosti se však postupem času přesunulo do významnější a strategičtější části města Kopřivnice, kde zajišťovalo především tyto činnosti:

- Správa a údržba bytů ve vlastnictví města Kopřivnice,
- Provoz tepelného hospodářství pro tyto byty prostřednictvím příspěvkové organizace TEPLA Kopřivnice včetně zajištění dispečinku v těchto činnostech,
- Doplňkové činnosti v podobě provozu maloobchodní prodejny průmyslového zboží.

Postupně se však tato kancelář zaměřila také na správu a údržbu privatizovaných bytových jednotek, které město Kopřivnice prodalo ze svého majetku určeným vlastníkům a družstvům. Tím však muselo dojít k rozšíření samotné správy a údržby těchto bytů o další podniky a to hlavně v rámci oddělení struktury městských bytů od privatizovaných. Proto došlo k vytvoření skupiny podniků – společností s ručením omezeným, které se těmito rozdílnými činnostmi zabývají. Této skutečnosti také napomáhá fakt, že se postupem času musela společnost přesunout také do jiných lokalit a to především do měst jako Frenštát pod Radhoštěm, Štramberk, Nový Jičín a Čeladná. Současný počet podniků je ve skupině REKAZ Kopřivnice k 1.1.2010 evidován počtem 7 podniků. Jejich celkový stav a převažující činnost je uvedena v příloze č. 3.

Organizační struktura jednotlivých podniků ve skupině Rekaz je dále charakterizována v příloze č. 4.

3.1.1 Klíčová data v historii společností

Situace, která vedla ke vzniku skupiny podniků Rekaz včetně samotného vývoje je dále zaznamenána v následující, viz tab. 3.1.

Tab. 3.1 Historie společností Rekaz

Rok	Historie
1991	Založení firmy Zima Josef – Rekaz s činností správy bytů města Kopřivnice a to privatizací provozovny bývalého okresního bytového podniku.
1997	Založení společnosti Rekaz s.r.o. s převzetím agendy správy bytů města Kopřivnice.
2002	Založení společnosti Rekaz Servis s.r.o. pro agendu správy privatizovaných bytů města Kopřivnice do družstev a společenství bytových jednotek.
2004	Získání certifikátu systému managementu jakosti ISO 2001 u společnosti Rekaz s. r.o.
2007 – 2009	Založení společností jako Kopřivnická realitní s.r.o., Novojíčínská realitní s.r.o. a Štramberská realitní s.r.o.
2009	Zavedení interního auditu ve skupině podniků Rekaz

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.2 Hospodaření podniků Rekaz v letech 2008 – 2009

V rámci komplexní analýzy hospodaření podniků Rekaz v letech 2008 – 2009 bylo zjištěno, že došlo:

1. V oblasti strategie a obchodní politiky

- K udržení stávající sítě zákazníků
- K rozšíření nabízených služeb

Přes vzniklou hospodářskou krizi jak ve světě, tak i v ČR se podařilo výrazným způsobem těchto cílů dosáhnout a v některých segmentech byly dokonce tyto cíle i překročeny.

- a) **Ve správě městských bytů Kopřivnice** – při realizaci další etapy prodeje městských bytů k 1.7.2008 došlo u všech prodaných bytů k pokračující spolupráci se společností Rekaz čímž si tato společnost udržela své strategické portfolio odběratelů. Hlavním důvodem proto byla především neznalost vlastníků bytových jednotek u takto nově vzniklých družstev a Společenství vlastníků bytových jednotek a také vysoká míra spokojenosti města při správě bytů. Také došlo k dalšímu rozšíření okruhu spravovaných bytů o zákazníky v Čeladné, Štamberku a Frenštátu pod Radhoštěm.
- b) **V provozu tepelného hospodářství a výroby tepla** – byl udržen provoz a správa takto zřízených činnosti pro byty v Kopřivnici a postupně byla rozšířena výroba a dodávka tepla také pro byty v Čeladné a Štamberku.
- c) **V doplňkových činnostech** – došlo k vybudování další vlastní prodejny průmyslového zboží v nově vybudovaném objektu u nákupního střediska PENY MARKET Kopřivnice a k rozšíření sortimentu prodejny o barvy a autolaky.

2. V oblasti organizace a struktury skupiny podniků

- Došlo vlivem nárůstu počtu zákazníků k vybudování další společnosti Štammerská realitní s.r.o. se 100 % kapitálovou účastí vlastníků skupiny Rekaz Zima Jan a Zima Josef.
- Oblast vnitřní struktury a organizace si vyžádala nové uspořádání pracovních pozic v podobě kumulace jednotlivých pracovních náplní a rozdělením stávajících pracovních činností. V organizaci se naplno uplatnilo každoroční obhájení systému jakosti prováděné certifikačním orgánem v rámci certifikátu jakosti ISO 9001.

3. V oblasti hospodaření

Přes již zmíněnou pokračující hospodářskou krizi v ČR došlo v jednotlivých podnicích Rekaz Kopřivnice k růstu hospodářského výsledku, a to především vlivem zvýšené obchodní aktivity, ale také samotnou racionalizací práce navrhované v rámci oddělení vnitřního auditu. Stručný přehled tohoto hospodářského výsledku je uveden, viz tab. 3.2.

Tab. 3.2 Stručný přehled hospodářského výsledku

Rok	Výnosy (v tis. Kč)	Náklady (v tis. Kč.)	Hospodářský výsledek (v tis. Kč.)
2007	10 274	7 937	2 337
2008	12 640	9 556	3 084
2009	12 903	9 085	3 818

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného přehledu vyplývá následující:

- Vlivem zvýšené obchodní aktivity došlo k meziročnímu nárůstu výnosu o 23 % v roce 2008 s postupným nárůstem o 2,1 % v roce 2009,
- Efektivní racionalizace práce vedla tímto k poklesu nákladů na jednotku výnosů ze 77,3 % v roce 2007 na 70,4 % v roce 2009,
- Celkově tedy došlo k nárůstu zisku před zdaněním o 63 % oproti roku 2007.

Konkrétní výsledky hospodaření skupiny podniků REKAZ v letech 2008 a 2009 jsou uvedeny v příloze č. 5 a příloze č. 6.

3.2 Analýza stávajících auditů ve skupině podniků Rekaz

V této části bude podrobně popsán fungující systém stávajících kontrolních mechanismů ve společnostech Rekaz. Nejprve se tato analýza zaměří na samotnou činnost interního auditora, poté dojde k formulaci současného auditování se zaměřením na použité metody v rámci kontrolní činnosti a nakonec budou vymezeny nedostatky v této činnosti.

3.2.1 Stávající činnost interního auditora

Na základě mých zpracovaných zásad v bakalářské práci, věnující se tématice „zavedení interního auditu ve skupině Rekaz“, bylo vedením přistoupeno k postupnému zavádění vnitřních kontrolních mechanismů v podmínkách malého a středního podnikání. Vlastní realizace této činnosti tak byla uvedena do provozu dne 1.1.2009.

Důvod, který vedl jednatele společností k založení této nové funkce, spočíval především v potřebě změnit stav stávajících kontrol vedených externím pracovníkem, při kterých docházelo k nekvalitním kontrolním výsledkům. Proto mu byla nabídnuta možnost zkvalitnit tyto kontroly prostřednictvím uplatňovaných zásad interních auditů.

Dnes již interní audity ve skupině podniků Rekaz fungují prostřednictvím interního pracovníka, který byl vyčleněn z pozice finančního účetního a který tuto činnost vykonává formou polovičního úvazku se zapojením pracovníků finančního oddělení, kteří mu v tomto ohledu také slouží jako důležití zprostředkovatelé finančních informací a poskytovatelé důležitých podkladů ke kontrole.

Aby však tuto činnost interní auditor nevykonával sám, bylo zapotřebí ustanovit výbor vnitřního auditu. Ten se skládá z jednatele společnosti (vedoucí útvaru), vedoucího bytového technika, vedoucí účetní, interního auditora a externího ekonomického poradce.

Na základě pověření, ve kterém se zavazuje k řádnému plnění činností interního auditu vůči společností Rekaz, má jako hlavní pravomoc, vstupovat na kterákoliv pracoviště v podniku, ale také požadovat předložení veškerých dokumentů či důkazů a pořizovat z těchto důkazů kopie. U těchto dokumentů se soustřeďuje především na technické a provozní části, na různé druhy bezpečnostních norem, protokolů a záznamů o daných činnostech.

Jeho povinností je však vůči Rekaz jeho práce, která je prováděna podle již zavedené metodiky s uznaným postupem a její formální dodržování podle obecně platných předpisů a to jak provozních tak bezpečnostních.

Interní auditor tedy oznamuje jednateli typ a účel auditů, které provádí a také jejich termín a ukončení. Od jednatele se poté požaduje, aby v daném provozu, kde dochází k výkonu auditorské činnosti, ho povinně seznámil s bezpečnostními podmínkami a také informoval o rizikách, které se v jednotlivých útvarech či zakázkách vyskytují. Často také jednatel nastavuje auditorovi mantinely týkající se manipulace s předměty a zásady pracovních styků se zaměstnanci.

3.2.2 Současné kontrolní mechanismy

Interní auditor vždy do 14 dnů před stanoveným termínem seznamuje jednatele s daným plánem auditu včetně jeho rozsahu a termínu provedení. Na základě projednání tohoto plánu začíná provádět kontrolu a připravenost příslušných dokumentů.

Během prováděných auditů využívá interní auditor ve společnostech kombinaci technik výběrové vzorku s matematickými a statistickými metodami. Při této kombinaci totiž dochází k lepší účinnosti vynaložených nákladů, a také ke kauzálnímu zjištění závislostí mezi jednotlivými ekonomickými veličinami.

Na pracovištích tedy dochází k zaznamenání zjištěných neshod, a také i náznaků možných negativních zjištění, které se internímu auditorovi jeví jako velice závažné. Tyto údaje poté projednává na pravidelných poradách s jednatelem, a to na základě zjištěných informací, dále ještě i z jiných nezávislých zdrojů, prostřednictvím měření či záznamů. V případě, kdy je nucen změnit samotný program auditu vždy tuto situaci projednává s jednatelem společnosti. Všechny tyto údaje v každém případě dokumentuje pro jejich řádné přezkoumání.

Po prověření všech nutných položek tyto části znovu přezkoumává a stanovuje ta, která budou zaznamenána jako neshody. V každém případě musí vždy toto zjištění ve své podstatě odpovídat dané normě popřípadě jiného dokumentu, která stanoví závažnost jednotlivých zjištěných neshod.

Zjištěné neshody poté projednává s jednatelem společností za účelem zjištění možného okamžitého odstranění. A poté veškeré výsledky své činnosti předává ve formě zprávy z auditu vedení.

Tyto auditní zjištění jsou většinou pro management důležité, neboť nezaujaté objektivní závěry management uklidňují o jinak dobře fungujících aktivitách a samotné doporučení, které následně ve zprávě uvádí, je upozorňuje na záležitosti, které vyžadují zlepšení. Docela často se však stává, že je vedení nechce číst a ani slyšet.

K této zprávě také připojuje jednotlivé pozitivní výsledky, kterých bylo dosaženo, zjištěné nedostatky a celkové zhodnocení průběhu auditu. Po sestavení vyjádření odpovědných osob vyhotovuje celkem tři exempláře, které dostává do rukou jednatel a prověřovaný a jeden výtisk si ponechává interní auditor.

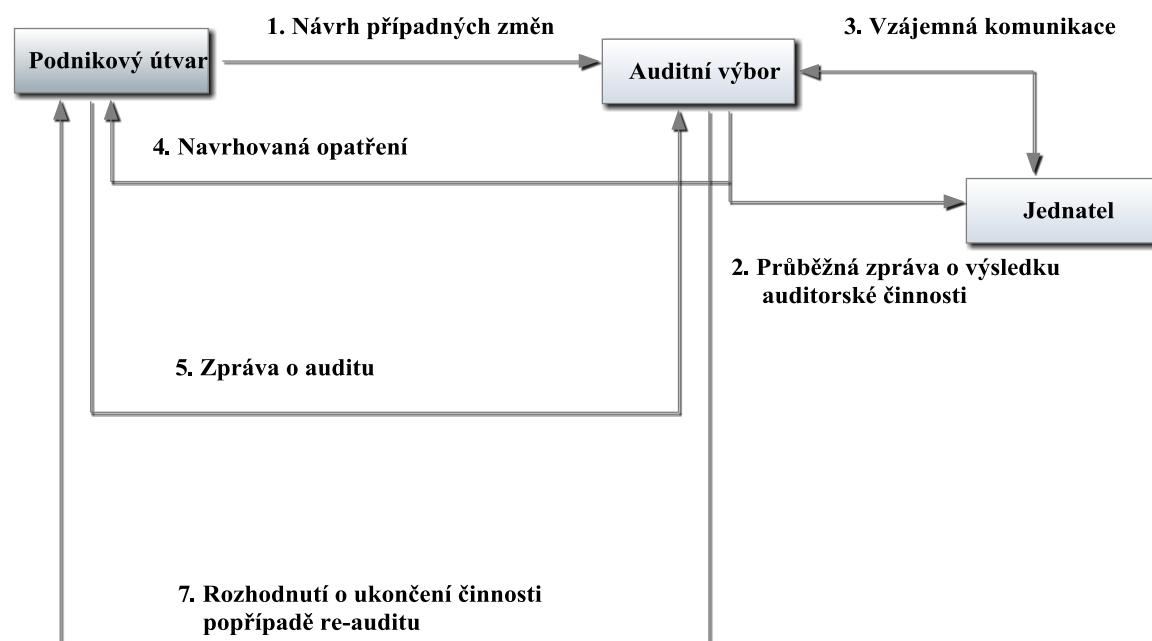
Jakmile všechny osoby obdrží potřebné dokumenty, dochází k projednání, při kterém se navrhuje příslušná opatření, a to nejpozději do 5 dnů od samotné činnosti auditování. Během tohoto procesu je nutné dohodnout termín následného auditu a domluvit se na jeho provedení. Pokud by se zjistilo, že daná neshoda nebyla včas a hlavně v termínu odstraněna musí interní auditor obhájit důvod nesplnění a následně stanovit nový termín.

Celkové se považuje kontrola za uzavřenou, jakmile dojde k přijetí všech náprav a tento stav se zaeviduje do protokolu o výsledku interního auditu, který se předá správci k archivaci.

3.2.3 Vymezení nedostatků současného auditování

Současným problémem stávající činnosti interního auditu je v prvním směru následné započetí monitorování ve společnostech Rekaz, neboť je tato činnost prováděna chaoticky bez efektivního rámce. Tento systém je totiž navržen pomocí standardů pro výkon auditorské činnosti, které předpokládají, že je tento proces optimálně navržen pro všechny organizace a doporučují ho provádět 1x ročně. Proto ho také většina organizací ponechává bez případných změn, popřípadě jej nerealizuje vůbec. Proces následného započetí monitorování přijatých opatření v podnicích Rekaz je uveden v následujícím, viz obr. 3.1.

Obr. 3.1 Proces následného započetí monitorování přijatých opatření



Zdroj: Vlastní zpracování

V první fázi zpravidla vždy dochází k projednání možného návrhu, týkající se případných změn v daném podnikovém útvaru. Poté se tento útvar dohodne s auditním výborem na termínu zaslání tohoto návrhu k možnému doplnění, tak aby tyto jednotlivé zjištění byly v souladu s předpoklady interního auditora.

Jakmile je tento návrh v rukou auditního výboru, dochází k jeho formálnímu přepracování do tzv. průběžné zprávy o výsledku auditorské činnosti, ve které je uveden především termín realizace jednotlivých opatření a také stanovení odpovědných osob za toto provádění. V této fázi však už tato zpráva směřuje k jednateři společnosti.

Jednatel společnosti poté posoudí míru přijatelnosti těchto opatření a zpětně informuje auditní výbor o možných úpravách, které by v konečné fázi mohli vést k úplnému odstranění identifikovaných zjištění.

Na základě průběžné zprávy o výsledku auditorské činnosti a vzájemné komunikace mezi jednatelem a auditním výborem jsou jednatelem navrženy jednotlivá nápravná opatření, o kterých jsou jednotlivé podnikové útvary informovány.

Jakmile podnikové útvary dokončí realizaci těchto nápravných opatření, podají auditním výboru jednotlivé informace o své činnosti v podobě zprávy o auditu. Pokud by se v této zprávě objevily případné nedostatky, musí neprodleně o této situaci auditní výbor informovat jednatele.

V konečné fázi je potřeba, aby interní auditor projednal s jednatelem veškeré zjištěné skutečnosti a rozhodl o ukončení této činnosti případně o re-audit, pomocí kterého dojde k opětovnému auditování.

Tento problematický proces vzniká především nedostatečnou spoluprací všech zainteresovaných osob v organizaci. Je proto nutné vytvořit takový systém, při kterém bude monitorování v kompetenci všech osob a nebude docházet širšímu rozvrstvení jednotlivých činností. Další nedostatky v rámci interního auditu, které se ve společnostech Rekaz objevují, jsou dále uvedeny v následující, viz tab. 3.3.

Tab. 3.3 Nedostatky interního auditu ve společnostech Rekaz

Oblast	Nedostatek
Kapitál	Omezené zdroje
Administrativa	Nekvalitně provedené materiály
Profesní přístup	Nedostatečná kvalifikace auditora
Procesní přístup	Zastaralé modely myšlení
Komunikace	Komunikační bariéry
Spolupráce	Pouze v rámci útvaru a vedení
Systém řízení	Funkční v rámci oddělení
Měření a analýza	Pouze podle norem
Informace	Nedostatek školení
Konečný efekt	Pozitivní pouze pro společnost
Výsledky	Pouze z provedených auditů

Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Zefektivnění interního auditu prostřednictvím modelu EFQM

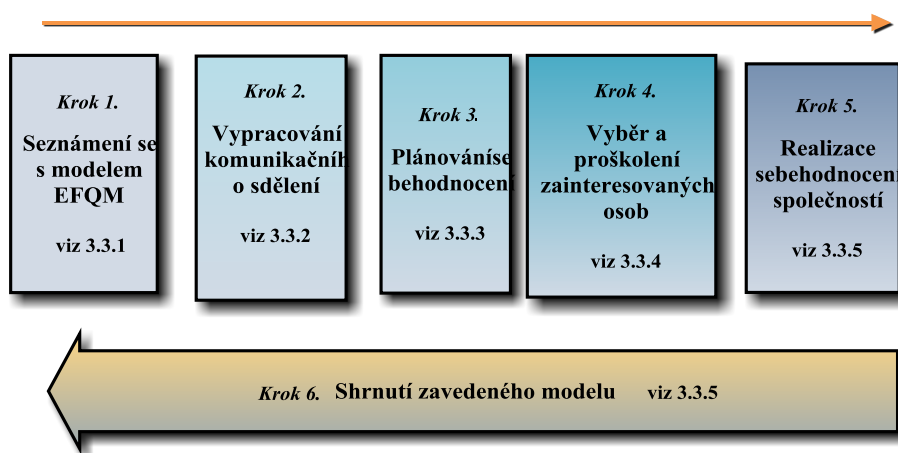
Na základě takto zjištěných nedostatků je jednatel společností rozhodnut, že rozšíří stávající kontrolu o model EFQM, který mu pomůže optimalizovat jednotlivé činnosti.

Samotné zavádění modelu excelence EFQM do skupin podniků Rekaz však není jednoduché a vyžaduje značné úsilí a také času, než se samotný proces rozvine a jeho činnosti v rámci podnikové kultury optimalizují.

Stejně jako i v ostatních organizacích, kde už došlo k prvotnímu zavedení tohoto modelu, je vždy potřeba tento nový kontrolní systém dobře naplánovat a vymezit jeho jednotlivé postupové kroky. Struktura jednotlivých kroků vypadá následovně, viz obr. 3.2.

Obr. 3.2 Proces sebehodnocení

KROKY 1 až 6



Zdroj: Vlastní zpracování

Tyto jednotlivé kroky zavedení modelu EFQM budu dále dopodrobna aplikovat na společnosti Rekaz v jednotlivých podkapitolách.

3.3.1 Seznámení se s modelem EFQM

Samotné provádění sebehodnocení v podnicích Rekaz v první fázi začíná seznámením jednatele a zainteresovaných stran s modelem EFQM. Tedy dochází v těchto podnicích k zařazení metody sebehodnocení do procesu zvyšujícího potenciál organizace, na základě takto zvoleného strategického nástroje. Všichni pracovníci a zainteresované strany musí vědět, že tato činnost podpoří zaměření na zákazníka, a také se velkou částí bude podílet na prosperitě organizace. Na druhou stranu pokud by k této formulaci sami nepřispěli, došlo by po určitém čase k vystavení působení úspěšnosti jiných organizací, které už v dnešní době pravidelně zveřejňují své zprávy o získání excelence.

Současná kultura společnosti Rekaz v dnešní době prochází procesem neustálého zlepšování. Interní audity zaměřené na systému pravidelného vzdělávání pracovníků jsou sice v neustálé aktualizaci, ale takto zavedený systém se nestává spoluodpovědností celého personálu. Proto je v této fázi důležité, aby došlo k vybudování atmosféry, která by zajistila důvěru a také ochotu pracovat společně na zlepšení činnosti všech podniků.

Takto vybudovaná atmosféra posléze zajišťuje lepší úspěšnost organizace, než jen dodržování metodik vnitřního kontrolního systému jako defenzivního nástroje zaměřeného na udržení stavu zadaného normou či předpisem. Samozřejmostí je také skutečnost, že je tato společnost na tento závazek připravená a důvod k zavedení efektivního přístupu je natolik přesvědčivý, že je na čase model sebehodnocení v podnicích zavádět.

Zde je však důležité si uvědomit, že se podniky nacházejí na samém počátku sebehodnocení a proto dochází mezi jednatelem a interním auditorem k identifikaci a rozvinutí důvodů pro změnu již dříve vytvořeného a zavedeného systému a ke společnému dohodnutí se na budoucí vizi takto změněné organizace. Stejně důležitou věcí je poznání základních koncepcí excelence a jejich významů.

3.3.2 Vypracování komunikačního sdělení

Druhý krok spočívá ve vypracování komunikačního sdělení. Hned na začátku se zajišťuje požadovaná forma sdělení ostatním zainteresovaným stranám. Například „Jednatel společnosti Rekaz usiluje o zefektivnění kontrolních mechanismů, za pomoci rozvinutí interních auditů, pomoci modelu excelence, jako vybraného tradičního nástroje výkonnosti, který navazuje na přístup TQM, na základě takto vytvořeného plánu dochází k zlepšení všech podnikatelských jednotek. Tudiž všichni pracovníci na všech podnikových stupních provádí toto sebehodnocení v rámci spojení obou přístupů“. Takto formulovaná strategie posléze snižuje riziko, že se nebude jednat pouze o výmysl interního auditora či jednatele společnosti.

Zaměstnanci Rekaz zpravidla tedy ví, že se jedná o doplnění programu zlepšování v rámci navazování na interní audit a že jsou do tohoto systému zapojeni. Aby se tato forma nestala pouze slovním námětem, dochází k volbě média pro posluchače. Nejlepší formou projevu se bezesporu stává shromáždění na pravidelných poradách, na kterých dochází k oboustranné komunikaci. V dalších případech je možno využít také informačních bulletinů, prezentací k určitým úkolům, zprávy přes intranet, či pravidelných hlášení o stavu činnosti.

3.3.3 Plánování sebehodnocení

Ve třetím kroku se aktivně plánuje sebehodnocení. Při zvažování, kterou metodu sebehodnocení přijmout, je brán v potaz typ podnikové kultury. V každém případě zde neexistuje jediná a tudiž správná cesta, která by pojala komplexně toto sebehodnocení. Existuje nespočetné množství metod, které se liší v různě požadovaném množství pracovního zatížení a konečných časových plánů., neboť především důkladnost a přesnost výsledků mohou být využity stejně dobře jako shromážděné informace a proto se interní auditor pokouší o sladění této metody s jejím účelem. Nejčastějšími metodami, avšak s podobnými výsledky jsou následující, viz obr. 3.3.

Obr. 3.3 Nejčastější metody uplatňované při sebehodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování dle [13].

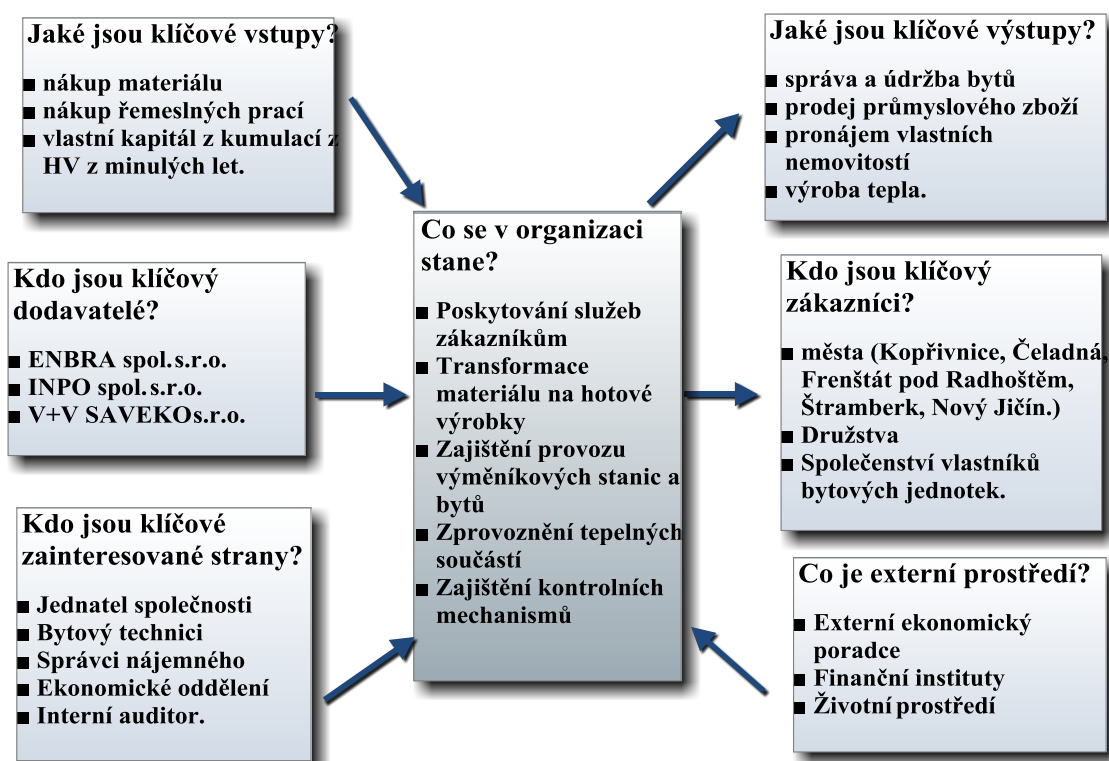
Při výběru optimální metody v podnicích Rekaz však interní auditor zvažuje, jaká bude časová náročnost tohoto projektu. Tyto společnosti totiž působí v dynamickém, neustále se vyvíjejícím prostředí a tudíž je čekání na výsledky posledních 3 metod co se týče zpětné vazby, příliš dlouhé.

Na druhou stranu si vedení uvědomuje, že se nejedná pouze o jednorázové cvičení pro 1 rok, ale vytváří strategii sebehodnocení pro více let a to například až na šestileté období.

Co se týče úrovně, na které interní auditor provádí sebehodnocení společnosti, zde neexistují žádná pravidla. Z praxe je patrné, že pro podniky směřující napoprvé k excelenci je lepší provádění tzv. pilotního projektu, aby se všechny zúčastněné osoby dozvěděli více o jednotlivých procesech.

Pro začátek jsou však vždy provedeny jednotlivé organizační souvislosti v podnicích Rekaz, viz obr. 3.4.

Obr. 3.4 Organizační souvislosti v podnicích Rekaz



Zdroj: Interní materiály ze společností Rekaz (Příručka jakosti)

3.3.4 Výběr a proškolení zainteresovaných osob

Ve čtvrtém kroku dochází bez pochyby k rozdělení rolí jednotlivých zainteresovaných stran podílejících se na tomto projektu.

V první fázi je vytvořen Garant projektu, který v organizaci obvykle plní řídicí funkci. Touto osobou je jednatel společnosti, který má na starosti především plnění jednotlivých závazků plynoucích z tohoto sebehodnocení. Do jeho činnosti spadá v určitém směru také zajištění plánovaného rozpočtu a personální záležitosti v podobě motivace a nasměrování personálu k daným činnostem.

Ke skutečné realizaci procesu je dále zapotřebí navržení osoby, která bude spolupracovat s garantem za účelem optimalizace přínosů a výsledků. K tomuto účelu tedy vzniká tzv. Manažer projektu, jehož hlavním cílem je kontrola správně stanovených cílů v takové podobě, která bude

jasně a správně sdělována ostatním. Této funkce se proto ujímá interní auditor, jehož úkolem je především rozvíjení a prosazování základního chápání tohoto modelu a jednotlivých použitých přístupů. Jeho činnost v rámci zefektivnění tedy spadá do rámce vypracování podrobného plánu projektu, včetně analýzy rizik a kritických cest. Součástí jeho činnosti tvoří také příprava vhodného plánu pro výcvik, sběr dat prostřednictvím navržených dotazníků a monitorování rozvoje a pokroku sebehodnocení.

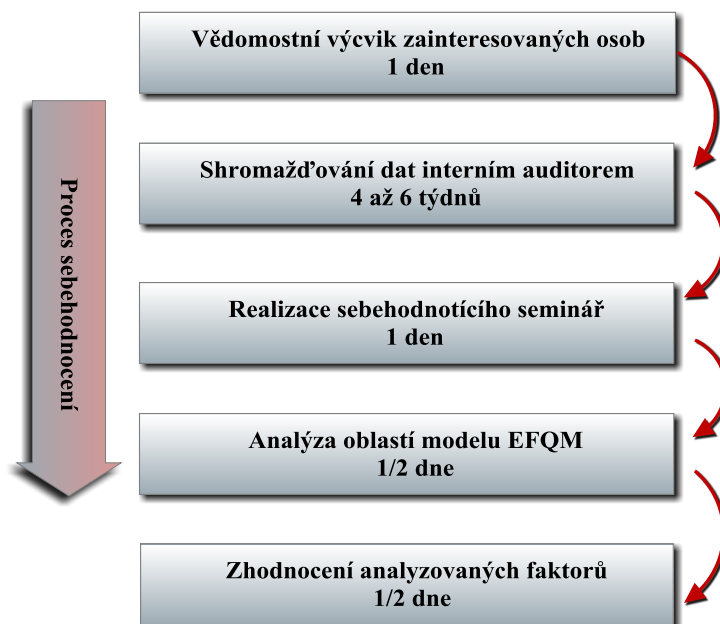
V neposlední řadě se vymezují v procesu sebehodnocení tzv. hodnotitele, kteří zajišťují, že zpětná vazba v rámci procesu bude důvěryhodná. Tito hodnotitelé však musejí také oplývat důvěryhodností, a proto se do této skupiny zařazují především účetní jednotlivých úseků. Jejich činnost je dále rozvíjena v podobě plánovaných návštěv a dosahování konsensu na těchto místech. Samozřejmě v rámci jejich činností vypracovávají zprávy o zpětných vazbách a plní všechny časové plány.

3.3.5 Realizace sebehodnocení

Při provádění sebehodnocení se jednatel rozhoduje společně s interním auditorem, že zvolí metodu, která bude nejméně náročná na zdroje a kterou auditor dokončí velmi rychle.

Touto metodou je bezpochyby metoda hodnotícího semináře. Jedná se o brilantní metodu založenou na shromažďování poznatků o vnímání lidí ve společnosti. Ve společnosti Rekaz s.r.o. je tedy jednatelem a interním auditorem naplánována celodenní akce, při které se všechny zainteresované osoby zapojují do diskuse o zvolených otázkách týkajících se zlepšování procesu. Celkový proces včetně časového rozložení je dále uveden v následujícím, viz obr. 3.5.

Obr. 3.5 Proces sebehodnocení prostřednictvím semináře



Zdroj: Vlastní zpracování

ad1) Vědomostní výcvik zainteresovaných osob

Nejprve tedy dochází k vědomostnímu výcviku, při kterém interní auditor vysvětluje podstatu modelu EFQM jako nástroje pro sebehodnocení všem zainteresovaným osobám. Mezi tyto osoby patří tedy garant, hodnotitelé (účetní) a v neposlední řadě také personál, který hraje aktivní roli a věnuje této činnosti svůj drahocenný čas.

ad2) Shromažďování dat interním auditorem

Jakmile jsou všichni s tímto přístupem seznámeni, dochází ke shromažďování dat, při kterém jsou zjišťovány jednotlivé potřebné údaje ze všech částí procesů za pomoci zvolených otázek, které interní auditor předem vybírá a které jsou také součástí metodiky sebehodnocení. Struktura takto vytvořených otázek pro oblast předpoklady a výsledky společností Rekaz je uvedena v příloze č. 7 a č. 8.

Interní auditor při vytváření neopomíná závažnost jednotlivých otázek a přistupuje k nim detailně za pomoci osvědčených metod a technik. V celkovém ohledu tedy přejímá odpovědnost za každé z následujících kritérií modelu EFQM a zajišťuje, aby tato data byla v kompletní podobě shromážděna před hodnotícím seminářem. Tato forma slouží mimo jiné také k samotnému vzdělání jeho osoby i všech ostatních.

ad3) Realizace sebehodnotícího semináře

Po získání všech potřebných informací nastupuje samotný sebehodnotící seminář, na kterém jsou všechny nashromážděné data v podobě záznamového formuláře předkládána garantovi a hodnotitelům. Při této události je vedena diskuse ohledně jednotlivých kritérií, která jsou projednávána postupně od oblasti vedení až po klíčové výsledky. Dochází tedy ke komplexní analýze vybraných a identifikovaných kritérií. Aby se následně provedla komplexní analýzu všech faktorů modelu EFQM byl autorem použit na tomto shromáždění diktafon k zaznamenání všech výpovědí zainteresovaných stran.

ad4) Analýza oblastí modelu EFQM

V rámci diskuse se nejprve hodnotila oblast předpokladů (I.) a posléze oblast výsledků (II.) ze záznamového formuláře. U jednotlivých oblastí se přitom přistoupilo ke komplexnímu rozboru stávajícího stavu, s pomocí pěti základních otázek týkající se daného kritéria. Při každé otázce tak docházelo k myšlenkovému procesu jednotlivých osob potřebného k zachycení těch nejdůležitějších informací týkající se daného kritéria. Tyto informace byly posléze patřičně zaznamenány k jejich budoucímu projednání. Výpovědi jednotlivých osob v rámci identifikace oblasti předpoklady jsou uvedeny níže.

I. OBLAST PŘEDPOKLADŮ

1. Kritérium - Vedení

Skupina podniků Rekaz nemá jasné formulované záměry rozvoje v podobě poslání, vize, politiky a etického kodexu. Hlavní vize společnosti sice spočívá především v udržení stávajícího trhu v Kopřivnici a přitom současně v rozšíření působnosti ve správě bytů a provozu kotelen o další zákazníky v jiných lokalitách. Avšak poslání společnosti doposud zůstává pouze u těchto činností a nepočítá do budoucnosti s činnostmi týkající se zprostředkování nákupu a prodeje nemovitostí stejně jako u jiných realitních společností. Inovační procesy fungují v této společnosti v podobě racionalizace činností jednotlivých pracovníků za účelem snížení nákladů a zefektivnění organizační struktury. Pokud již k takovéto situaci dochází, je spoluúčast zaměstnanců při takovýchto akcích minimální. Díky dlouhodobé spolupráci se zákazníky a dodavateli si vedení společnosti vytvořilo efektivní komunikační systém, proto ji hodnotím stavem „B“. Co se týče firemní politiky skupina Rekaz má vybudovaný vnitřní organizační systém a také jej svědomitě dodržuje, neboť ji tuto činnost ukládá certifikace managementu jakosti, která proběhla v minulých letech. Ve vztahu k zaměstnancům dochází řádově k ohodnocení jejich přínosů v podobě pololetních bonusů, které slouží k jejich motivaci a také k přijímání nových agend.

2. Kritérium - Pracovníci

Kvůli finanční krizi, která zasáhla i tuto společnost, bylo jednatelem společností zrušeno přijímání nových pracovníků z důvodu úspory nákladů. Avšak u stávajících zaměstnanců stále dochází k jejich rozvoji prostřednictvím širšího zapojení jejich vědomostí a schopností do víceúčelové práce. Tato formulace je však nedostačující vzhledem k samotnému vzdělávání, neboť ve společnostech neexistuje žádný efektivní systém, který by zajistil posun pracovníka v jeho vývoji a také vůči společnosti. Tuto situaci tedy hodnotím velice negativně, a to stavem „D“. Při podrobném rozboru bylo také zjištěno, že v těchto společnostech chybí vzájemná komunikace mezi jednotlivými pracovníky, která by posílila pracovní výkon a snižovala fluktuaci zaměstnanců. Jedním z možných řešení je, že se společnost příliš upíná na komunikační systém zadaný normami systému managementu jakosti a neřídí se částečně vlastními pravidly. Výhodou však doposud zůstává, že se pracovníci mohou aktivně zapojovat do řešení problémů vzniklých na jiných pracovištích, neboť již byla pečlivě nadefinována nová procesní struktura v řízení.

Přestože jsou zaměstnanci seznámeni s jednotlivou strategií, ne vždy s ní souhlasí a jsou ztotožnění (např. propouštění zaměstnanců). I přesto se snaží společnost se svými zaměstnanci v tomto ohledu spolupracovat.

3. Kritérium - Politika a strategie

Strategie a politika jsou zakládány na skutečných a souhrnných informacích od zákazníků, dále pak od realitních kanceláří, které mapují trh o skutečnostech (kde se co uvolnilo a kde se co prodává) a nakonec od městského úřadu, který udává informace o stavu a pohybu jednotlivých nabídek týkajících se prodaných bytů. K rozvoji a oznamování provedených strategií dochází pouze prostřednictvím pravidelných porad 1 x za měsíc a také ve formě konzultací jednatele s jednotlivými zaměstnanci ohledně zadaných agend. Jelikož nefunguje toto sdělení za pomoci jiných technik jako například časopisů či elektronické pošty, musím tuto situaci hodnotit stavem „C“. Účinnost těchto strategií má také pouze částečný efekt, jelikož se společnost zaměřuje pouze na zvýšení zisku za pomoci antidumpingových cen a nebere v ohledu jiné priority. Společnost se snaží neustále zlepšovat a pravidelně aktualizovat a doplňovat informace, i když občas dochází ke zpoždění těchto aktualizací. Co se týče plánovaných či již zavedených postupů, společnost rozděluje své operace na krátkodobé (provoz kotelen) a dlouhodobé (správa bytů). Tyto operace jsou v určitých časových intervalech průběžně vyhodnocovány a dochází tak efektivnímu fungování, avšak nejsou dostatečně sdělovány ostatním a proto dochází ke komunikačním šumům.

4. Kritérium - Partnerství a zdroje

V tomto období společnosti Rekaz mnohem více apelují na správné a efektivnější řízení všech svých zdrojů než dříve, a to z důvodu úspor. Přesto musím podotknout, že stále nedochází k výraznému zlepšení v oblasti poskytování kvalitních finančních a operativních informací týkající se ročního plánování a měsíčního reportingu, což má zásadní dopad na rozhodovací procesy. V rámci informační technologie dochází k pravidelné aktualizaci softwaru synem Janem Zimou a také k nákupu nových mobilních zařízení a PC vedoucích ke zlepšení vzájemného propojení mezi podniky. Z důvodu malých objemů pořizovaného materiálu není zapotřebí zefektivňovat strukturu dodavatelů, neboť funguje stabilně už delší dobu. Ve společnosti tak existují dva ucelené dodavatelské toky a to v nákupu zboží do prodejen a nákupu materiálu na

údržbu a opravy. Dále bylo zjištěno, že se společnosti doposud nepodařilo rozšířit technicko – vývojovou základnu, což má za následek ztrátu jednak podílu na trhu, ale také ztrátu podílu na vývoji nových produktů a služeb. Naopak systém řízených zakázek umožňuje společností včasné a efektivně využívat své materiální a nemateriální zdroje, což je v tomto segmentu strategickou výhodou.

5. Kritérium - Procesy

Společnost se výrazným způsobem snaží identifikovat klíčové procesy ohledně úspěchu v podnikání, přičemž jako základní koncepci spatřuje především v rozšíření sortimentu svých průmyslových prodejen a také v posílení svých konkurenčních zbraní. Skutečnost, že společnost definuje své strategie, a to například ve formě úspory svých zdrojů či racionalizaci stávajících činností, nasvědčuje tomu, že není v jejím prioritním zájmu samotné hledání optimalizovaných činností a procesů, které by do budoucna vytvářely prostor pro inovace a tvořivost. Také bylo zjištěno, že v předcházejícím období bylo společností Rekaz ze strany daňového poradce nabídnuto zavedení čtvrtletních či ročních rozborů hospodaření, což se v praxi projevilo výrazným nesouhlasem ze strany vedení, z důvodu časové náročnosti a tudíž doposud neexistuje žádná varianta, která by zajišťovala spoluúčast při hodnocení jednotlivých operací. Přesto jsou zde zavedeny 100% účinné kontrolní mechanismy zajišťující plynulost a monitorování jednotlivých činností a procesů v podobě interních auditů operací. Také se interní auditor snaží o jejich neustálé zlepšování v podobě zefektivnění jednotlivých činností s dopadem na výkonnost celé skupiny společností Rekaz.

ad5) Zhodnocení analyzovaných faktorů

Po komplexní analýze následuje během hodnotícího semináře také zhodnocení jednotlivých faktorů. Při této činnosti s pomocí interního auditora a jeho členy dochází k výběru nejrychlejší a zároveň nejefektivnější metody hodnocení stávajícího stavu. Pro začátek je doporučeno použití metody stavového hodnocení, která při posuzování míry jednotlivých kritérií předpokládá, že je proces hodnocen procentuálně několika stavy a to A až D, které označují předpoklad již zavedeného přístupu.

Při tomto hodnocení interní auditor spolu s jeho členy posuzuje jednotlivé zaznamenané klíčové informace vyplývající z komplexní analýzy faktorů. Následně dochází k subjektivnímu ohodnocení jednotlivých otázek daných kritérií pomocí jednotlivých stavů, které se této situaci nejvíce přibližují. Toto stavové hodnocení pro oblast předpoklady je uvedeno níže, viz tab. 3.4.

Tab. 3.4 Stavové hodnocení oblasti předpoklady

PŘEDPOKLADY		Stavové hodnocení
Vedení	1) Jsou v organizaci jasně formulovány záměry rozvoje organizace (poslání, vize, politika, etický kodex)?	C
	2) Dochází k podpoře inovačních procesů a spoluúčasti zaměstnanců na těchto procesech?	D
	3) Je v organizaci vytvořena strategie komunikace se zákazníky, dodavateli a ostatními externími organizacemi?	B
	4) Zajišťuje vedení organizace, aby se dodržovala firemní politika?	B
	5) Dochází k ocenění přínosu zaměstnanců a jejich motivaci?	C
Pracovníci	1) Jsou pravidelně plánovány a zdokonalovány lidské zdroje?	B
	2) Dochází k efektivní podpoře a rozvíjení schopností pracovníků?	D
	3) Jsou zavedeny postupy, které umožňují otevřenou a upřímnou komunikaci mezi společností a danými pracovníky?	D
	4) Spolupracuje naplno organizace se svými pracovníky?	C
	5) Souhlasí zaměstnanci se všemi názory společnosti? Jsou také ztotožnění s určenými cíli, které vedení odsouhlasilo?	C
Politika a strategie	1) Je strategie a politika společnosti zakládána na skutečných a souhrnných informacích?	B
	2) Dochází k rozvoji a k oznamování provedených strategií?	C
	3) Mají tyto strategie ve většině případů pozitivní efekt?	C
	4) Dochází k neustálému zlepšování a aktualizaci prováděných strategií?	B
	5) Jsou plánovány mechanismy a postupy zajišťující efektivní činnost společnosti včetně jejich dokumentace a sdělování?	C
Partnerství a zdroje	1) Používá společnost efektivní metody a postupy při plánování a řízení všech svých zdrojů?	C
	2) Dochází k rozvoji informační a komunikační technologie?	C
	3) Jsou naplno řízeny obchodní vztahy s dodavateli?	B
	4) Dochází k technologickému pokroku mezi jednotlivými podniky?	D
	5) Existuje optimální struktura a využití materiálních a nemateriálních zdrojů?	B
Procesy	1) Jsou identifikovány klíčové procesy ohledně úspěchu v podnikání?	C
	2) Jsou správným způsobem nastaveny systémy řízení a procesy?	D
	3) Požaduje vedení společnosti, aby všichni členové měli zkušenosti s hodnocením procesů a jednotlivými operacemi?	D
	4) Jsou zavedeny pravidelné kontrolní mechanismy u všech činností a procesů?	B
	5) Dochází k přehodnocování a zlepšování těchto procesů?	C

Zdroj: Vlastní zpracování

V druhé části dochází k analýze jednotlivých faktorů v oblasti výsledků. Výpovědi jednotlivých osob v rámci identifikace oblasti výsledky jsou uvedeny níže.

II. OBLAST VÝSLEDKŮ

6. Kritérium - Spokojenost zaměstnanců

Přestože se společnosti v uplynulé době museli potýkat s otázkou personálního zastoupení ve svých pobočkách z důvodu úspory veškerých svých nákladů, snažili se neřešit tuto situaci ukončením pracovního poměru. Místo toho jim byly nabídnuty jiné činnosti v rámci racionalizace práce. Tímto se společnosti výrazným způsobem podíleli na vyřešení otázek týkající se propouštění. Celkově tímto způsobem výrazně posílili oddanost a víru ve své zaměstnance, kteří na základě tohoto projevu snížili nemocnost a úrazovost na minimum. Společnost však doposud nemá vytvořenou stabilní podnikovou kulturu, která by v podnicích vyvolávala efektivní a hlavně přátelské klima. Také bylo zjištěno, že v těchto společnostech doposud funguje pouze obecné výběrové řízení ve formě pohovoru, složené maximálně ze tří osob, které se shodnou na přijetí či nepřijetí, což v reálné praxi nevytváří ten správný systém náběru pracovníků a hlavně nevyvolává u nového pracovníka pocit důvěry. Také systém benefitů pokulhává, neboť je složen pouze z jednoho týdne dovolené navíc, bez možnosti stravenek a osobních automobilů.

7. Kritérium - Spokojenost zákazníků

Situace v této oblasti je velice uspokojivá, neboť distribuční podmínky fungují na principu nižší ceny, která hraje důležitou roli při získání nové správy bytů. V tomto směru město Kopřivnice vypisuje výběrové řízení na správce, kterému skončila smlouva na určité období, a tudíž mu nastává situace jít znovu do tohoto výběrové řízení jako uchazeč a to 1 x za 5 let. Společnosti jsou tedy efektivně řízeny zákonem o veřejných zakázkách a snaží se nasadit takovou cenu, která bude pro zákazníky uspokojivá. V tomto ohledu se také snaží vyhovět požadavkům týkající se zkrácení průběžné doby dodání těchto služeb na trh. Co se týče vyznamení či ocenění, nebyla dosud žádným způsobem společnost na trhu zviditelněna, ať už v podobě podnikatele roku či jinou záležitostí, která by byla uvedena v médiích. Jelikož se jedná o správu bytů, jsou stížnosti velmi citlivým tématem. V minulosti totiž docházelo k nespočetnému množství úrazů či

plynového znečištění ovzduší a v takových situacích musela společnost rychle jednat. Dnes již existují zavedené kontrolní postupy, které těmto situacím zabraňují. Společnosti usilují o své portfolio zákazníků a také se jejich spokojenost stává pro ně prioritním zájmem.

8. Kritérium - Odpovědnost vůči společnosti

Enviromentální management tvoří neoddělitelnou součást celkového systému managementu podniku a proto i celkový vztah společnosti k životnímu prostředí je dán jednotlivými normami týkající se úspory zdrojů při výrobě a dalších záležitostech. Zpravidla také dochází k revizím a to 1 x ročně ve spolupráci s vlastníky jednotlivých měst. Stejným způsobem se také snaží společnosti udržet výborné vztahy s orgány veřejné správy, hlavně co se týče komunikace s městským úřadem a pravidelnými návštěvami inspektorátu bezpečnosti práce. Společnosti také v daném regionu zastávají důležitou roli, neboť se snaží o trvale udržitelný rozvoj vzhledem k rozvoji bytových jednotek. Velkou škodou je, že se nesnaží do svých strategií zahrnout i mimopodnikové aktivity, jako například různé soutěže v rámci bydlení či vytváření učňovských středisek. Na druhou stranu je pro společnost příznačné, že nepoužívá a nikdy nepoužila nečestných praktik ke zvýšení úspěchu svého podnikání.

9. Kritérium - Výsledky podnikání

Specifické pro tyto společnosti je skutečnost, že tvoří ve městech jako například Kopřivnice a Štramberk 100 % podíl. V ostatních městech je tato míra vždy závislá na tom, zdali se vůbec konkurence vyskytuje a hlavně v jaké míře. Hlavním konkurentem je doposud Frenštátská realitní se sídlem ve Frenštátě pod Radhoštěm, Bytový podnik v Novém Jičíně a další. Díky nízkým cenám, které si tato společnost může dovolit z důvodu racionalizace procesů, vytvořené z dlouholeté zkušenosti, vlastní také tyto společnosti velkou cenovou výhodou. Velkou výhodou je také, že nemají problém s cash-flow ve smyslu včasných plateb za faktury, což ve svém důsledku, vede tuto společnost vlastní cestou, při které nemusí žádat ostatní společnosti o úvěry, neboť si vše financují z vlastního rozpočtu. Ve společnosti také existuje nákladová výhoda, a to v rámci vlastních budov, ve kterých společníci nemusí platit nájem a také se vedení společnosti snaží pomalu snižovat mzdové náklady, což na druhou stranu není adekvátní způsob vzhledem k zaměstnancům. Nevýhodou je skutečnost, že jednatel společností není spokojený se svým odhadem tržeb a snaží se tudíž rozšiřovat a zavádět takové typy strategií, které jsou pro

společnosti nevhodné a nevytváří optimální prostor pro růst. V každém případě v této společnosti nefunguje tvorba nových metod a postupů, které by zajistili do budoucnosti vyšší výkonnost.

V rámci ohodnocení druhé oblasti jsou zjištěny tyto údaje, viz tab. 3.5.

Tab. 3.5 Stavové hodnocení oblasti výsledky

VÝSLEDKY		Stavové hodnocení
Spokojenost zaměstnanců	1) Jsou všechny problémy a otázky týkající se personálních záležitostí sledovány až do jejich vyřešení, aby žádné z nich nezůstaly otevřeny?	B
	2) Jaká je nemocnost a úrazovost ve společnosti, včetně stížností?	B
	3) Existuje ve společnosti pevná a účinná podniková kultura?	D
	4) Jsou zavedeny efektivní metody a postupy při náběru nových pracovníků?	D
	5) Mají zaměstnanci nárok na zaměstnanecké benefity?	C
Spokojenost zákazníků	1) Je správně nastavena organizace prodeje včetně distribučních podmínek?	B
	2) Dochází ke zkracování průběžné doby od pořízení materiálu/služeb až po jejich dodání na trh?	C
	3) Byla společnost v minulosti či současnost oceněna či vyznamenána?	D
	4) Dochází k velkému počtu stížností a reklamací?	C
	5) Je prioritním zájmem společnosti spokojenost zákazníka?	C
Odpovědnost vůči společnosti	1) Jaký je vztah společnosti vůči životnímu prostředí?	B
	2) Dochází k efektivní spolupráci mezi společností a orgány legislativy a správy?	C
	3) Jaké jsou názory na společnost v daném regionu?	C
	4) Snaží se společnost o trvale udržitelný rozvoj vzhledem k integraci společenských zájmů do podnikání?	D
	5) Používá společnost nekalých technik (korupce) k získání vyššího úspěchu?	B
Výsledky podnikání	1) Jakého podílu společnost na daném trhu dosahuje?	C
	2) Vlastní společnost určitou cenovou výhodou vůči konkurenci?	C
	3) Existuje v této společnosti nákladová výhoda?	B
	4) Je společnost spokojená s odhadem tržeb a ziskovostí?	D
	5) Jsou zavedeny postupy pro zvyšování výkonnosti?	C

Zdroj: Vlastní zpracování

Jakmile jsou jednotlivé oblasti řádně ohodnoceny, přichází na řadu celkové zhodnocení stavu vyzrállosti systému managementu společnosti Rekaz. Pro snazší výpočet tohoto celkového stavu se doporučuje jednotlivé ohodnocené stavy daných kritérií zapsat do nové tabulky, ve které se do jednotlivých sloupců uvede počet stavů daného kritéria, viz tab. 3.6.

Tab. 3.6 Celkové zhodnocení stavu vyzrálosti systému managementu

Kritérium	Stavové hodnocení				Váha kritéria	MVSM * váha kritéria
	D	C	B	A		
Oblast předpoklady						
Vedení	1	2	2		1	39,6
Pracovníci	2	2	1		0,9	23,76
Politika s strategie		3	2		0,8	36,96
Partnerství a zdroje	1	2	2		0,9	35,64
Procesy	2	2	1		1,4	36,96
Oblast výsledky						
Spokojenost zaměstnanců	2	1	2		0,9	29,7
Spokojenost zákazníků	1	3	1		2	66
Odpovědnost vůči společnosti	1	2	2		0,6	23,76
Výsledky podnikání	1	3	1		1,5	49,5
Celkové hodnocení stavu vyzrálosti systému managementu						341,88

Zdroj: Vlastní zpracování

V této tabulce je jasně patrné, že u každého kritéria je v dalším sloupci zaznamenána bodová váha. Tato bodová váha, která je dána procentuálně, je dána ze své podstaty již samotným modelem a v tuto chvíli ji proto nelze měnit. Pokud tedy např. kritérium vedení je tvořeno v modelu EFQM 100 body je tato bodová váha při tomto výpočtu rovna 1. To samé platí i u dalších kritérií.

Poslední sloupec poté tvoří součin zadané váhy s mírou vyzrálosti systému managementu (MVSM). Pro tuto míru vyzrálosti u jednotlivých kritérií je použit vzorec (2.1).

Po sečtení posledního sloupce je posléze zjištěn celkový stav vyzrálosti systému managementu, který v konečné fázi určí, na jaké cestě jsou společnosti Rekaz k excelenci a také k zlepšování.

4 SHRUTÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Tato kapitola je zaměřena na zhodnocení zavedeného modelu EFQM včetně jeho následného rozvoje. Co se týče samotného návrhu a doporučení autora je v této části společností Rekaz doporučováno, aby se stanovily priority za pomoci metody analýzy silového pole a pro následné monitorování byly vytvořeny a uplatněny do budoucna akční plány.

4.1 Shrnutí zavedeného modelu EFQM

Společnosti Rekaz jsou rozhodnutí dále maximalizovat svůj přínos prostřednictvím propojení tohoto sebehodnocení se svou strategií a plánováním, neboť ví, že udržováním této činnosti odděleně od ostatních činností by jim do budoucna nerostla přidaná hodnota. Také musím podotknout, že stanovené priority v přijetí tohoto modelu mají pro společnosti mnohem větší efekt, pokud už bude s nimi pro další období počítáno. Tímto se po celé období totiž udrží vysoká motivace pracovníků a nedojde k poklesu morálky.

4.2 Návrhy a doporučení

Samotná realizace tohoto modelu však společností ještě nepřinese žádaný účinek ve formě zlepšení. Pro postupné zlepšování procesů je nutné, aby se v podnicích stanovili priority jednotlivých analyzovaných faktorů, které ve svém důsledku povedou ke změně.

K tomuto účelu je vhodné použít metodu analýzy silového pole, která se zaměřuje na pravděpodobnost možných reakcí v rámci změny daného faktorů, a také se zabývá otázkou, jak těžké či snadné bude tuto změnu ovlivnit. Tato metoda se skládá především s dvou významných prvků a to pozitivních sil a negativních sil, kterým se přiřadí závažnost ovlivňující toto kritérium.

Aby tato formulace nebyla příliš vyčerpávající, doporučuji, aby interní auditor společně s jednatelem společnosti vybral ty kritéria, které jsou ve společnostech Rekaz nejzávažnější a měly by vést ke zlepšení. Mezi tato kritéria bych tedy doporučil především ta, která jsou ohodnocena v záznamovém formuláři těmi nejhoršími a nejlepšími stavy, neboť si myslím, že

v těchto oblastech leží těžiště prioritního zájmu. Důvod, proč bych měl mezi tyto kritéria zařadit i strategicky nejlepší oblasti je zcela zřejmý, neboť společnosti vlastníci strategické aktiva si neuvědomují, že po nesprávném zacházení o ně můžou přijít. Proto by se na ně, stejně jako na nevýhody měl brát velký ohled.

Tato kritéria, která znázorňují strategickou výhodu či naopak nevýhodu, by měla být dále zvažována a měla by se k nim připojit také možnost opačné formulace, tedy pozitivní či negativní síly, která na toto kritérium působí v případě jeho změny či zlepšení. Struktura takto vytvořené analýzy silového pole je uvedena v následujících, viz tab. 4.1 a 4.2.

Tab. 4.1 Analýza silového pole v oblasti předpoklady

Kritérium	Pozitivní síly	Negativní síly	Závažnost
Vedení	Efektivní spolupráce se zákazníky a dodavateli	Dlouhodobě však k této situaci nemusí docházet	0,02
	Dodržování vnitřně vybudovaného organizačního systému	Tento systém je však v zásadě určen certifikací managementu jakosti	0,03
	Inovační procesy fungují na principu racionalizace činností za účelem snížení nákladů	Dochází k minimální podpoře inovačních procesů a k spoluúčasti zaměstnanců na těchto procesech	0,05
			0,1
Pracovníci	Dochází k širšímu zapojení vědomostí a schopností pracovníků do víceúčelové práce	Chybí však efektivní systém vzdělávání	0,04
	Jsou zavedeny postupy, které umožňují otevřenou komunikaci mezi společností a pracovníky	Vzájemná komunikace je postavena na základech systému managementu jakosti bez vlastních pravidel	0,05
			0,09
Politika a strategie	Strategie a politika je zakládána na skutečných a souhrnných informacích	Nedochází však k jejich oznamování a pravidelné aktualizaci	0,08
			0,08
Partnerství a zdroje	Obchodní vztahy s dodavateli fungují efektivně	Existují pouze dva ucelené dodavatelské toky, které se však s postupem času mohou rozvíjet	0,02
	Podíl společností je závislý pouze na přijatelné ceně nabízených služeb	Nedochází k technologickému pokroku	0,04
	Systém řízených zakázek umožňuje efektivně využívat zdroje	Dlouhodobě se tento systém nemusí osvědčit	0,03
			0,09
Procesy	Došlo k identifikaci klíčových procesů podnikání	Prioritní zájem společností nespočívá v hledání optimalizace činností a procesů	0,05
	Jsou zavedeny 100 % účinné kontrolní mechanismy	Neexistuje spoluúčast při hodnocení podnikových procesů	0,09
			0,14

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.2 Analýza silového pole v oblasti výsledky

Kritérium	Pozitivní síly	Negativní síly	Závažnost
Spokojenost zaměstnanců	Nedocházelo k propouštění zaměstnanců	Nutnost snížit úspory však vyvolala tlak na pracovníky	0,03
	Společnost výrazně posílila oddanost a víru ve své zaměstnance	Není vytvořena stabilní podniková kultura	0,04
	Zaměstnancům byla nabídnuta další práce v rámci racionalizace stávajících činností	Ve společnostech nefunguje efektivní systém náběru nových pracovníků	0,02
			0,09
Spokojenost zákazníků	Organizace prodeje je nastavena správným způsobem	Dlouhodobě však nemusí cena hrát důležitou roli při získávání nových zákazníků	0,05
	Pro společnost je prioritním zájmem spokojenost zákazníků	Společnosti nebyly žádným způsobem oceněny	0,15
			0,2
Odpovědnost vůči společnosti	Celkový vztah k životnímu prostředí je dán enviromentálním managementem	Nemusí docházet k pravidelným revizím	0,04
	Společnosti nepoužívají nekalé techniky k získání vyššího úspěchu	Nedochází však k rozvoji mimopodnikových aktivit	0,02
			0,06
Výsledky podnikání	Společnosti vlastní cenovou výhodu z důvodu racionalizace procesů	Jednatel společnosti není spokojen s výsledky hodpořadení	0,15
			0,15

Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedené analýzy silového pole je jasně patrné, že nejzávažnějším kritériem pro oblast vedení je samotné fungování inovačních procesů. Tyto procesy totiž fungují ve společnostech Rekaz na bázi racionalizace činností stávajících funkcí za účelem snížení nákladů a zefektivnění organizační struktury. Vedení by si však mělo uvědomit, že v tomto ohledu nemůže dojít k spoluúčasti zaměstnanců na těchto procesech a mělo by se snažit vybírat takové inovační procesy, při kterých dojde k týmové spolupráci na společných projektech za účelem zvýšení výkonnosti celé organizace.

Co se týče pracovníků zde je za velmi závažnou považována oblast mezipodnikové komunikace, která nedostatečně posiluje pracovní výkon. Možným řešením v rámci zlepšení by bylo, pokud by se společnost oprostila od formálně zadané komunikace vytvořené normami systému managementu jakosti a vytvořila efektivní systém vzájemné komunikace a spolupráce prostřednictvím přechodu od funkčního systému k procesnímu managementu.

V oblasti politiky a strategie je už tato situace lepší, neboť je veškerá činnost zakládána na skutečných faktech od zainteresovaných stran. Jediné požadované zlepšení by však mělo dojít v oznamování a v pravidelné aktualizaci jednotlivých zjištěných informací a to za pomoci vnitropodnikových časopisů či elektronické pošty.

V rámci oblasti partnerství a zdrojů bylo dále zjištěno jako nejzávažnější, že se doposud společností nepodařilo rozšířit technicko-vývojovou základnu, která by účinně navyšovala podíl na trhu. Tato situace je také podmíněna nedostatečným podílem při vývoji nových produktů, které budou společnosti do budoucnosti potřebovat a které by jim zajistily prosperitu. Proto bych doporučoval, aby v tomto směru došlo k výraznému zlepšení, neboť si myslím, že v rámci globalizace je tato oblast velice důležitá.

U procesů byla za nejzávažnější považována 100 % účinná kontrola vytvořená interními audity jako součást systému managementu jakosti, která na jednu stranu vytváří efektivní kontrolní mechanismus, a na druhou nedovoluje ostatním zaměstnancům podílet se na samotném hodnocení procesů. V tomto směru doporučuji internímu auditorovi, aby formálně vycházel z metodiky interního auditu avšak s postupným navázáním na přístup TQM, který v této kombinaci vytváří kladný synergický efekt.

Co se týče spokojenosti zaměstnanců, zde se požaduje zlepšení v oblasti podnikové kultury, neboť v současnosti není vytvořena stabilní podniková půda, která by v těchto společnostech vyvolávala efektivní a hlavně přátelské klima. Celou tuto problematiku by však měl vyřešit nový přístup v rámci modelu EFQM, který se v těchto společnostech postupně zavádí.

U zákazníků je tato situace podobná, neboť se společnost nepouští do mimopodnikových aktivit a tím ztrácí v regionu na svém postavení. Možným řešením by v této situaci mohla být spolupráce jednatele p. Josefa Zimy s učňovskými středisky za pomoci podpory pro malého a středního podnikání, ve kterém by tímto mohlo dojít k efektivnímu růstu jak u mladých lidí tak i společnosti.

Ve vztahu k životnímu prostředí je silně požadováno, aby došlo ke zlepšení stávající úrovně revizí, které jsou sice dány environmentálním managementem, ale nejsou pravidelné a mají tak za následek ohrožení zdraví jednak pracovníků, ale také všech ostatních lidí.

V oblasti výsledků by nakonec mělo dojít ke zlepšení hlavně v úrovni zavádění nových strategií, které významným způsobem ovlivňují výši tržeb. Jednatel společnosti by měl více komunikovat o svých navržených strategiích s ostatními pracovníky, neboť investovat neradikálně do něčeho co užitek nepřináší a ani nepřinese je zbytečné. Také by měl být přesvědčen o tom, že vyšší výkonnost nepřichází hned, ale je k ní zapotřebí vytvoření nových metod a postupů, které ji v tomhle ohledu podpoří.

Po stanovení priorit a možných řešení v rámci zlepšení je důležité, aby interní auditor společně s jednatelem vytvořili a uplatnili akční plány, které poskytnou ten správný „moment pravdy“ o stavu společnostech Rekaz. **V této fázi je tedy potřeba:**

1. Zpracovat stručný přehled nedostatků k projednání.
2. Vytvořit požadované opatření k těmto nedostatkům.
3. Stanovit ukazatele možných úspěchů.
4. Začlenit do těchto opatření strukturu časových milníků a použitých zdrojů.
5. Určit odpovědnost za jednotlivá prováděná opatření včetně následného ocenění.
6. Zpracovat tato opatření do strategie a plánování.
7. Sdělit všem zainteresovaným osobám všechny potřebné informace.

Podobným způsobem jako u interního auditu, by mělo dojít po realizaci zlepšovacích kroků k pravidelnému přezkoumání. Také je důležité, aby samotný proces sebehodnocení byl úspěšně monitorován v rámci komplexního podnikatelského plánování a pro další léta zdokonalován, aby mohlo dojít k dalšímu sebehodnocení.

Co se týče archivace výsledků, je nezbytné, aby pro budoucí fáze sebehodnocení bylo shromážděno dostatečné množství informací, které také ve svém důsledku udrží samotný závazek vedení.

5 ZÁVĚR

Interní audit jako nezávislá činnost již v dnešní době neslouží pouze jako nástroj pro ověření účetních záznamů, ale rozšiřuje svůj prostor o nové formy finančních analýz a hodnocení vnitřních kontrol. Je tedy vyžadován v rámci posouzení, při daných rozhodnutích realizovaných na různých řídicích úrovních a to vzhledem k politice, cílům a postupům. Jeho prostřednictvím může dojít k poznání nejruznějších příčin zjištěných odchylek oproti původním plánům. Také je v podnicích vyžadován, aby objektivně posuzoval míru splnění jednotlivých cílů a zdali a jak jsou používány jednotlivé zdroje v podniku. Tedy funguje jako nezávislý informovatel o stavu organizace jako celku.

Stejně jako u jiných kontrolních mechanismů, také u interního auditu musí dojít k jeho pravidelné aktualizaci a modifikaci vzhledem k současným podmínkám. S ohledem na tyto skutečnosti cílem diplomové práce bylo zefektivnění interního auditu a to v časovém úseku 2011 – 2012 za pomoci nových postupů a metod.

Pro zefektivnění interního auditu byl vybrán model EFQM , který by společností Rekaz měl zajistit součinnost se stávajícími kontrolami a vytvořit v konečném důsledku přidanou hodnotu, která je důležitá pro dosahování pozitivních ekonomických výsledků.

Samotný model EFQM se začal v podnicích Rekaz připravovat k realizaci prostřednictvím plánovacích technik s následným proškolením pracovníků za účelem jednak zviditelnění, ale také za účelem vytvoření silné podnikové kultury, která je v tomto směru prioritním prvkem. Zároveň s těmito technikami docházelo k shromáždění údajů za účelem provedení komplexní analýzy jednotlivých oblastí zadaných modelem. Po zhodnocení této analýzy byl zjištěn celkový stav společnosti s ohledem na její patřičný krok v rámci směřování k excelenci.

Výsledek v rámci zlepšení poukázal na skutečnost, že společnost Rekaz se svými cca 342 body dosahují uspokojivých výsledků, které signalizují už možnou úroveň kvalitního řízení s předpokladem dalšího zlepšování. V závěru byl proto společností podán návrh v podobě pokračování v procesu sebehodnocení a to za pomoci pravidelného přezkoumání jednotlivých činností. Aby však společnost v tomto hodnocení mohli pokračovat, museli se určit tzv. priority

nejdůležitějších oblastí modelu, které se s pomocí analýzy silového pole aplikovaly na úroveň manažerského rozhodování.

Věřím, že tato práce bude přínosem pro společnost Rekaz nejen v tom, že došlo k vytvoření uceleného teoretického rámce pro realizaci modelu EFQM v letech 2011 – 2012 umožňující zefektivnění interního auditu, ale také v tom, že byl tento model aplikován a vyhodnocen. S ohledem na získané výsledky byly navrženy příslušné návrhy a doporučení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

A) Použitá literatura

1. BOHÁČEK, A.; KUČERA, L. *Kvalifikace a kvalita v interním auditu*. 1. vyd. Praha: Český institut interních auditorů, 2003. 62 s. ISBN 80-86689-11-5.
2. CUTLER, S. *Auditorské zprávy*, 1. vyd. Praha: Český institut interních auditorů, 2003. 80 s. ISBN 80-86689-19-0.
3. DVOŘÁČEK, J. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 165 s. ISBN 80-7179-809-6.
4. DVOŘÁČEK, J.; KAFKA T. *Interní audit v praxi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, a.s., 2005. 236 s. ISBN 80-251-0836-8.
5. DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. 2. přepracované a doplněné vydání Praha: C. H. Beck, 2003. 201 s. ISBN 80-7179-805-3.
6. GARITTE, J. *Nové trendy v interním auditu*. 1. vyd. Praha: Český institut interních auditorů, 2002. 34 s. ISBN 80-86284-17-4.
7. GIOVANNI, G. *Corporate governance a interní audit*. 1. vyd. Praha: Český institut interních auditorů, 2001. 48 s. ISBN 80-86284-11-5.
8. GRASSEOVÁ, M. A KOL. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vyd. Brno Computer Press, a. s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
9. HOUCK, T. *Why and How Audits Must Change: Practical Guidance to Improve Your Audits*. 1st ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003. 232 p. ISBN 0-471-144429-4.

10. JACKO, P. *Výbor pro audit*. 1. vyd. Praha: Český institut interních auditorů, 2002. 120 s. ISBN 80-86284-18-2.
11. NOVÁKOVÁ, N. *Interní audit v procesu globalizace*. 1. vyd. Praha: Český institut interních auditorů, 2003. 71 s. ISBN 80-86689-20-4.
12. ORSÁG, F. *Organizace a výkon interního auditu ve společnostech a org.* 2. přepracované a doplněné vydání Praha: Český institut interních auditorů, 2002. 28 s. ISBN 80-86689-02-6.
13. PETRÁŠOVÁ, I. *EFQM Hodnocení pro excelenci – Praktický návod pro úspěšné vypracování, provádění a přezkoumání strategie sebehodnocení vaší organizace*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. 54 s. ISBN 80-02-01580-0.
14. REGAN, D. *Strategie pro malá auditorská pracoviště*. 1. vyd. Praha: Český institut interních auditorů, 2003. 128 s. ISBN 80-86689-14-5.
15. SAWYER, L. *Interní audit*, 1. vyd. Praha: Český institut interních auditorů, 2000. ISBN 80-86284-07-7.
16. ŽIŠKA, J. *Rámec profesionální praxe interního auditu*. 4. vyd. Praha: Český institut interních auditorů, 2008. 312 s. ISBN 80-86689-39-5.
17. Interní materiály společností Rekaz (Příručka jakosti).

B) Použitá tištěná periodika

1. HORÁK, J. Interní audit a informace, *Interní auditor: Čtvrtletník českého institutu interních auditorů*, 2002, roč. 6, č. 2, s. 22-23. ISSN 1213-8274.
2. MILER, J. Outsourcing. *Interní auditor: Čtvrtletník českého institutu interních auditorů*, 2005, roč. 9, č. 3, s. 7-8. ISSN 1213-8274.

C) Použité elektronické publikace

1. NENADÁL, J.. *Integrovaný systém řízení* [online]. Praha : Verlag Dashofer, 10.8.2001 [cit. 2010-04-16]. Stavové hodnocení, s. .Dostupné z www: <http://www.dashofer.cz/download/ukazky/isr_9_3_6_3.pdf>.
2. RUDOLF, V. ZM stránky A5 : *Index of prostor. Ekonom* [online]. 11.5.2007, 2007, [cit. 2010-04-16]. Dostupný z WWW: <http://ekonom.zcu.cz/prostor/ZM/ZM_stranky_A5.pdf>.

SEZNAM ZKRATEK

atd.	<i>a tak dále</i>
apod.	<i>a podobně</i>
CAF	<i>model excellence pro veřejnou správu</i>
CAT	<i>Control Assessment</i> <i>(počítačový software)</i>
CSA	<i>Control Self – Assessment</i> <i>(kontrola sebe sama)</i>
č.	<i>číslo</i>
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i> <i>(Evropskou nadací pro management jakosti)</i>
ISO	<i>Organization for Standardization</i> <i>(Mezinárodní organizace pro normalizaci)</i>
MVSM	<i>Míra vyzrálosti systému managementu</i>
např.	<i>například</i>
PC	<i>Private Computer</i> <i>(Osobní počítač)</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>
RADAR	<i>metoda používaná při hodnocení modelu EFQM</i>
REKAZ	<i>Realitní kancelář Zima</i>
resp.	<i>respektive</i>
Self auditing	<i>Sebehodnocení</i>
s. r. o.	<i>společnost s ručením omezeným</i>

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohou jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. 3. 2010

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta
Slezská 39, Nový Jičín, 741 01

SEZNAM TABULEK

Tab. 2.1 Oblast vnitřních a vnějších předpokladů.....	12
Tab. 2.2 Požadavky na znalosti auditora.....	14
Tab. 2.3 Odlišnost koncepcí ISO a TQM.....	28
Tab. 3.1 Historie společností Rekaz.....	30
Tab. 3.2 Stručný přehled hospodářského výsledku.....	32
Tab. 3.3 Nedostatky interního auditu ve společnostech Rekaz.....	37
Tab. 3.4 Stavové hodnocení oblasti předpoklady.....	49
Tab. 3.5 Stavové hodnocení oblasti výsledky.....	52
Tab. 3.6 Celkové zhodnocení stavu vyzrálosti systému managementu.....	53
Tab. 4.1 Analýza silového pole v oblasti předpoklady.....	55
Tab. 4.2 Analýza silového pole v oblasti výsledky.....	56

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2.1 Vzájemné vztahy vnitřní kontroly.....	10
Obr. 2.2 Fáze zavádění interního auditu.....	16
Obr. 2.3 Proces benchmarkingu při snižování nákladů.....	22
Obr. 2.4 Grafické schéma modelu excelence EFQM.....	25
Obr. 3.1 Proces následného započítání monitorování přijatých opatření.....	36
Obr. 3.2 Proces sebehodnocení.....	38
Obr. 3.3 Nejčastější metody uplatňované při sebehodnocení.....	41
Obr. 3.4 Organizační souvislosti v podnicích Rekaz.....	42
Obr. 3.5 Proces sebehodnocení prostřednictvím semináře.....	44

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 2.1 Výpočet míry vyzrálosti systému managementu.....	27
-------------------------------------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1 Struktura průběžné zprávy o výsledku auditované činnosti

Příloha č.2 Struktura zprávy o auditu

Příloha č.3 Celkový stav a převažující činnost ve skupině podniků Rekaz

Příloha č.4 Organizační struktura skupiny podniků Rekaz

Příloha č.5 Výsledky hospodaření skupiny podniků Rekaz za rok 2008 (v tis Kč.)

Příloha č.6 Výsledky hospodaření skupiny podniků Rekaz za rok 2009 (v tis Kč.)

Příloha č.7 Struktura vytvořených otázek pro oblast předpoklady

Příloha č.8 Struktura vytvořených otázek pro oblast výsledky

Příloha č.1 Struktura průběžné zprávy o výsledku auditované činnosti

<i>Průběžná zpráva o výsledku auditované činnosti</i>	
Organizace	RAF č.
Stav (situace)	
Standardy	
Stejně zjištění jako minule: ano	ne
Postupy nebo praktiky	
Metody výběru vzorku	
Velikosti souboru	Počet vzorku Počet odchylek v%vzorku
Příčina	
Důsledky	
Doporučení	
Nápravná opatření	
Diskuse:	
<u>Jméno</u>	<u>Funkce</u> <u>Útvary</u> <u>Dne</u> <u>Auditor</u>
(1)	
Připomínky	
(2)	
Připomínky	
(3)	
Připomínky	
(4)	
Připomínky	
Auditor	Dne
Nadřízený auditora (supervizita)	Dne

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č.2 Struktura zprávy o auditu

<p style="text-align: center;"><i>Zpráva o auditu</i> <i>Připomínky a náprava</i></p>	
Připomínky / poznámky vedoucích:	
Jméno: _____	Funkce: _____ Dne: _____
Nápravná opatření:	
Datum dokončení nápravného opatření: _____	
Jméno: _____	Funkce: _____ Dne: _____
Hodnocení auditora:	
Navrhované nápravné opatření: vyhovuje _____ nevyhovuje _____	
Auditor: _____	Dne: _____
Následná kontrola nápravných opatření:	
Auditor: _____ Dne: _____	
Výsledky nápravných opatření (budou hodnoceny v příštím auditu)	
Schváleno jednatelem společnosti (supervizit): _____ Dne: _____	

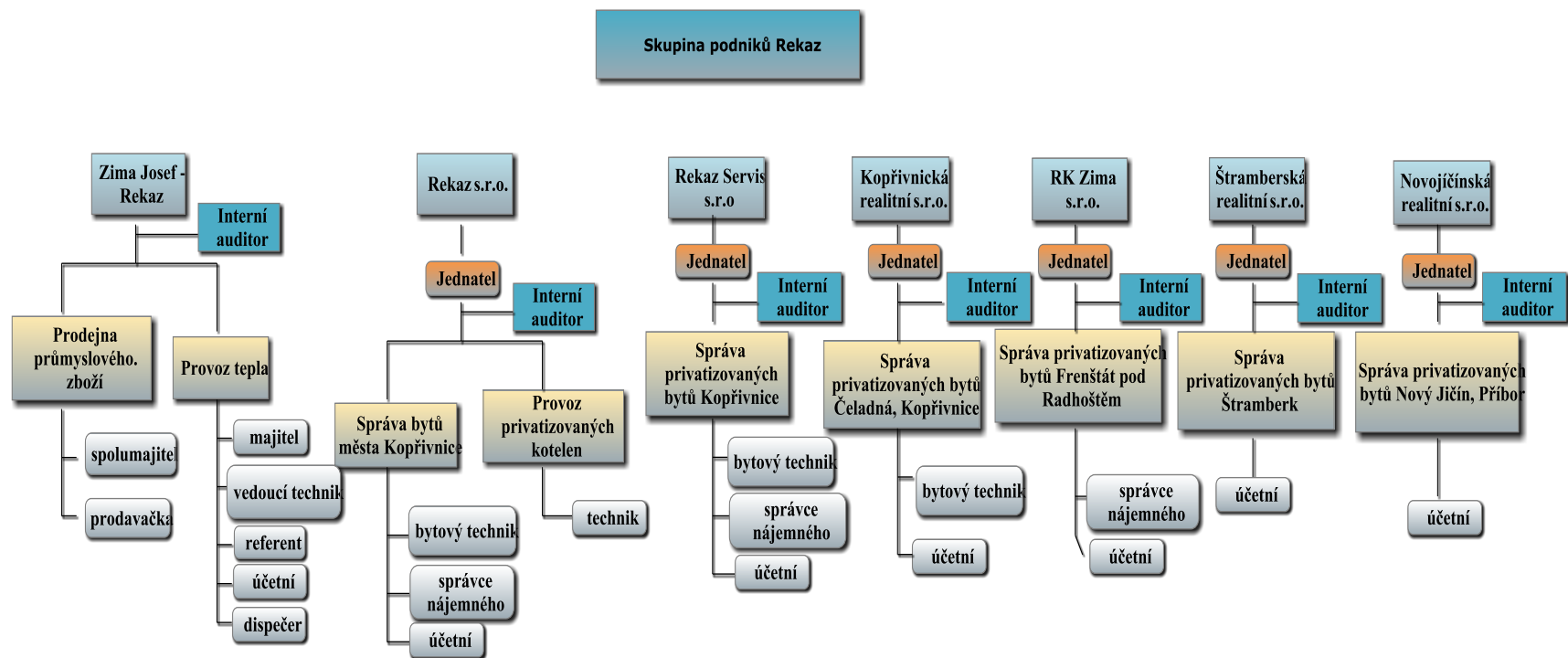
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č.3 Celkový stav a převažující činnost ve skupině podniků Rekaz

Podnik	Převažující činnost
Zima Josef - REKAZ	<ul style="list-style-type: none">- správa a provoz výměníkových stanic Kopřivnice včetně dispečinku- prodejna průmyslového zboží a autolaků
REKAZ s.r.o.	<ul style="list-style-type: none">- správa a údržba bytů města Kopřivnice- správa a údržba bytů Čeladná- správa ostatních nemovitostí Kopřivnice a Frenštát p.R- výroba tepla Čeladná a Štramberk- pronájem vlastních nemovitostí
REKAZ servis s.r.o.	<ul style="list-style-type: none">- správa privatizovaných bytů (družstev a SVJ) Kopřivnice
RK ZIMA s.r.o.	<ul style="list-style-type: none">- správa privatizovaných bytů (družstev a SVJ) Kopřivnice
Kopřivnická s.r.o.	<ul style="list-style-type: none">- správa privatizovaných bytů (družstev a SVJ) Kopřivnice
Novojičínská s.r.o.	<ul style="list-style-type: none">- správa privatizovaných bytů (družstev a SVJ) Nový Jičín
Štramberská s.r.o.	<ul style="list-style-type: none">- správa privatizovaných bytů (družstev a SVJ) Štramberk

Zdroj: Interní materiály ze společnosti Rekaz

Příloha č.4 Organizační struktura skupiny podniků Rekaz



Příloha č.5 Výsledky hospodaření skupiny podniků Rekaz za rok 2008 (v tis Kč.)

Podnik	Výnosy	Náklady	Hospodářský výsledek před zdaněním
Zima Josef – REKAZ*	5 604	4 471	1 133
REKAZ s.r.o.	3 925	3 712	213
REKAZ servis s.r.o.	851	722	129
RK ZIMA s.r.o.	910	488	422
Kopřivnická s.r.o.	761	73	688
Novojičínská s.r.o.	125	90	35
Osobní náklady jednatele	464	0	464
Celkem	12 640	9 556	3 084

Zdroj: Interní materiály ze společností Rekaz

* bez prodejny

Příloha č.6 Výsledky hospodaření skupiny podniků Rekaz za rok 2009 (v tis Kč.)

Podnik	Výnosy	Náklady	Hospodářský výsledek před zdaněním
Zima Josef – REKAZ*	6 178	4 768	1 410
REKAZ s.r.o.	2 868	2 562	306
REKAZ servis s.r.o.	890	650	240
RK ZIMA s.r.o.	881	580	301
Kopřivnická s.r.o.	969	397	572
Novojičínská s.r.o.	417	93	324
Štramberská s.r.o.	175	35	140
Osobní náklady jednatele	525	0	525
Celkem	12 903	9 085	3 818

Vývoj ukazatelů 2009/2008

Index růstu	Výnosy	110,8 %**
	Náklady	106,2 %
	HV	123,8 %

Rentabilita výnosů	Rok 2008	24,4 %
	Rok 2009	29,6 %

Zdroj: Interní materiály ze společností Rekaz

* bez prodejny

** po očištění o jednorázové výnosy a náklady spojené s privatizací bytů města Kopřivnice

Příloha č.7 Struktura vytvořených otázek pro oblast předpoklady

PŘEDPOKLADY

Vedení	<ol style="list-style-type: none"> 1) Jsou v organizaci jasně formulovány záměry rozvoje organizace (poslání, vize, politika, etický kodex)? 2) Dochází k podpoře inovačních procesů a spoluúčasti zaměstnanců na těchto procesech? 3) Je v organizaci vytvořená strategie komunikace se zákazníky, dodavateli a ostatními externími organizacemi? 4) Zajišťuje vedení organizace, aby se dodržovala firemní politika? 5) Dochází k ocenění přínosu zaměstnanců a jejich motivaci?
Pracovníci	<ol style="list-style-type: none"> 1) Jsou pravidelně plánovány a zdokonalovány lidské zdroje? 2) Dochází k efektivní podpoře a rozvíjení schopností pracovníků? 3) Jsou zavedeny postupy, které umožňují otevřenou a upřímnou komunikaci mezi společnostmi a danými pracovníky? 4) Spolupracuje naplno organizace se svými pracovníky? 5) Souhlasí zaměstnanci se všemi názory společnosti? Jsou také ztotožnění s určenými cíli, které vedení odsouhlasilo?
Politika a strategie	<ol style="list-style-type: none"> 1) Je strategie a politika společnosti zakládána na skutečných a souhrnných informacích? 2) Dochází k rozvoji a k oznamování provedených strategií? 3) Mají tyto strategie ve většině případů pozitivní efekt? 4) Dochází k neustálému zlepšování a aktualizaci prováděných strategií? 5) Jsou plánovány mechanismy a postupy zajišťující efektivní činnost společnosti včetně jejich dokumentace a sdělování?
Partnerství a zdroje	<ol style="list-style-type: none"> 1) Používá společnost efektivní metody a postupy při plánování a řízení všech svých zdrojů? 2) Dochází k rozvoji informační a komunikační technologie? 3) Jsou naplno řízeny obchodní vztahy s dodavateli? 4) Dochází k technologickému pokroku mezi jednotlivými podniky? 5) Existuje optimální struktura a využití materiálních a nemateriálních zdrojů?
Procesy	<ol style="list-style-type: none"> 1) Jsou identifikovány klíčové procesy ohledně úspěchu v podnikání? 2) Jsou správným způsobem nastaveny systémy řízení a procesy? 3) Požaduje vedení společnosti, aby všichni členové měli zkušenosti s hodnocením procesů a jednotlivými operacemi? 4) Jsou zavedeny pravidelné kontrolní mechanismy u všech činností a procesů? 5) Dochází k přehodnocování a zlepšování těchto procesů?

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č.8 Struktura vytvořených otázek pro oblast výsledky

VÝSLEDKY	
Spokojenost zaměstnanců	<ol style="list-style-type: none">1) Jsou všechny problémy a otázky týkající se personálních záležitostí sledovány až do jejich vyřešení, aby žádné z nich nezůstaly otevřeny?2) Jaká je nemocnost a úrazovost ve společnosti, včetně stížností?3) Existuje ve společnosti pevná a účinná podniková kultura?4) Jsou zavedeny efektivní metody a postupy při náběru nových pracovníků?5) Mají zaměstnanci nárok na zaměstnanecké benefity?
Spokojenost zákazníků	<ol style="list-style-type: none">1) Je správně nastavena organizace prodeje včetně distribučních podmínek?2) Dochází ke zkracování průběžné doby od pořízení materiálu/služeb až po jejich dodání na trh?3) Byla společnost v minulosti či současnost oceněna či vyznamenána?4) Dochází k velkému počtu stížností a reklamací?5) Je prioritním zájmem společnosti spokojenost zákazníka?
Odpovědnost vůči společnosti	<ol style="list-style-type: none">1) Jaký je vztah společnosti vůči životnímu prostředí?2) Dochází k efektivní spolupráci mezi společnostmi a orgány legislativy a správy?3) Jaké jsou názory na společnost v daném regionu?4) Snaží se společnost o trvale udržitelný rozvoj vzhledem k integraci společenských zájmů do podnikání?5) Používá společnost nekalých technik (korupce) k získání vyššího úspěchu?
Výsledky podnikání	<ol style="list-style-type: none">1) Jakého podílu společnost na daném trhu dosahuje?2) Vlastní společnost určitou cenovou výhodou vůči konkurenci?3) Existuje v této společnosti nákladová výhoda?4) Je společnost spokojená s odhadem tržeb a ziskovostí?5) Jsou zavedeny postupy pro zvyšování výkonnosti?

Zdroj: Vlastní zpracování